

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
CENTRO DE ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO
MESTRADO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

IDÉIAS, COMPREENSÃO E PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DOS
LÍDERES EMPRESARIAIS NO MUNICÍPIO DE
ITAJAÍ (SC)

ANDRÉA KARLA PEREIRA

Florianópolis

2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC
CENTRO DE ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO
MESTRADO EM ENGENHARIA E GESTÃO DO CONHECIMENTO

IDÉIAS, COMPREENSÃO E PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL DOS
LÍDERES EMPRESARIAIS NO MUNICÍPIO DE
ITAJAÍ (SC)

Dissertação apresentada à Banca Examinadora
no Mestrado em Engenharia e Gestão do
Conhecimento da Universidade Federal de
Santa Catarina - UFSC, sob a orientação do
Prof. Dr. Cristiano José Castro de Almeida
Cunha, como exigência parcial para a obtenção
do título de Mestre em Engenharia e Gestão do
Conhecimento.

Florianópolis

2009

ANDRÉA KARLA PEREIRA

Idéias, compreensão e práticas de responsabilidade social dos líderes empresariais no município de Itajaí (SC).

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Engenharia, Especialidade em Engenharia e Gestão do Conhecimento e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento.

Florianópolis, 2009.

Prof. Roberto Pacheco, Dr.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:

Prof. Cristiano J. C. A. Cunha, Dr. Rer. Pol.
Orientador

Alexandre de Ávila Lerípio, Dr.

Lucila Maria de Souza Campos, Dr^a

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais Marisa e Orlando, os eternos amores de minha vida.

Ao meu marido, que tanto amo, Flávio Ramos, que além de companheiro e amigo foi fundamental para o desenvolvimento desse trabalho.

Aos meus amados irmãos Adriano e Aline, seres fundamentais em minha vida.

A minha amada avó e alma gêmea Olga.

Ao companheiro e fiel escudeiro Tandy, nosso cachorrinho querido.

Obrigado por vocês existirem em minha vida!

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade e permissão de existir e desenvolver o presente trabalho.

Aos meus pais, Orlando e Marisa, que me deram a vida, o apoio e a coragem para tornar este sonho possível.

Ao meu marido Flávio Ramos sempre amável e companheiro que muito contribuiu para o amadurecimento de minhas reflexões.

Aos meus irmãos Adriano e Aline que me apoiaram e incentivaram em todos os momentos da minha vida

Ao prof. Cristiano, pela confiança e serenidade, pela parceria, competência, disponibilidade e paciência em todos os momentos.

A Associação Comercial e Industrial de Itajaí (SC), por disponibilizar colaboradores na execução da pesquisa.

A todos que direta ou indiretamente incentivaram a execução do trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	viii
LISTA DE SIGLAS	ix
RESUMO.....	x
ABSTRACT	xi
INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO I	19
REVISÃO DA LITERATURA	19
1.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM DESAFIO CONTEMPORÂNEO	19
1.1.1 O CONTEXTO HISTÓRICO DO SURGIMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL	19
1.1.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL: CONCEITOS BÁSICOS	21
1.1.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL: APROFUNDANDO O DEBATE.....	27
1.2 LIDERANÇA E O PAPEL DO LÍDER	34
1.2.1 O QUE É LIDERANÇA.....	34
1.2.2 O PAPEL DO LÍDER	37
1.3 UMA NOVA VISÃO DE LIDERANÇA PARA A EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL.....	42
1.3.1 NOVAS INICIATIVAS EM RESPONSABILIDADE SOCIAL PARA AS LIDERANÇAS EMPRESARIAIS.....	49
CAPÍTULO II	56
ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	56
2.1 PERGUNTA DA PESQUISA	56
2.2 DELINEAMENTO DO ESTUDO	56
2.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA.....	57
2.4 COLETA DE DADOS	59
2.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	60
2.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	61
CAPÍTULO III	62
CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESPAÇO E O AMBIENTE DA PESQUISA	62

3.1 O RECORTE ESPACIAL DA PESQUISA	62
3.1.1 O Município de Itajaí (SC) e a Responsabilidade Social	62
3.1.2 Associação Comercial e Industrial de Itajaí (SC)	65
 CAPÍTULO IV	67
ANÁLISE DOS DADOS.....	67
4.1 CATEGORIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	67
4.2 AS COMPREENSÕES DOS ENTREVISTADOS SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	68
4.2.1 Responsabilidade Social como Filantropia ou Assistencialismo	68
4.2.2 Responsabilidade Social como Responsabilidade do Cidadão.....	70
4.2.3 Responsabilidade Social como Ação Legalista	71
4.2.4 Responsabilidade Social como Ação Interna e Externa.....	72
4.3 OS MOTIVOS DA ADOÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL SEGUNDO OS LÍDERES EMPRESARIAIS.....	73
4.3.1 <i>Marketing</i>	74
4.3.2 Pressão por parte do Consumidor.....	75
4.3.3 Modismo.....	76
4.3.4 Sobrevivência e Crescimento da Organização.....	77
4.4 PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL DESENVOLVIDAS PELOS LÍDERES EMPRESARIAIS LOCAIS	78
4.4.1 Trabalho com Menores	79
4.4.2 Construção de Casas	80
4.4.3 Segurança.....	81
4.4.4 Bem Estar do Funcionário e Meio Ambiente	82
4.4.5 Ações Benéficas e Doações.....	83
4.4.6 Voluntariado	84
4.5 A IMPORTÂNCIA QUE OS LÍDERES EMPRESARIAIS DÃO A RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL.....	85
4.5.1 Crescimento e Ajuda	85
4.5.2 Benefícios para a Empresa	86
4.5.3 Construir um Mundo Melhor	87
 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....	89

REFERÊNCIAS.....95

APÊNDICE106

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – DIFERENCIANDO CONCEITOS	29
QUADRO 2 – PRÁTICAS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS NAS DIMENSÕES INTERNA E EXTERNA	30
QUADRO 3 – NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA ORGANIZACIONAL	51
QUADRO 4 – NÍVEIS DE LIDERANÇA	52
QUADRO 5 – DEMONSTRATIVO	58
FIGURA 1 – AÇÕES PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL	44
FIGURA 2 – STAKEHOLDERS E ORGANIZAÇÕES.....	45
FIGURA 3 – PLANO DE AÇÃO.....	47
FIGURA 4 – MARCA DO SELO SOCIAL.....	64

LISTA DE SIGLAS

ABNT	- Associação Brasileira de Normas Técnicas
ABRAPP	- Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Privada
ACII	- Associação Comercial e Industrial de Itajaí
BS	- British Standards
CEO	- Chief Executive Officer
CVM	- Comissão de Valores Mobiliários
DSI	- Det Social Index
EFMD	- European Foudation for Management Development
EMAS	- Eco Management and Audt Scheme
GRL	- Globally Responsible Leaders
IBGC	- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
ICMM	- Internacional Council on Mining Is
ISE	- Instituto Superior da Empresa
ISO	- Internacinal Organization for Standardization
OCDE	- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
ODM	- Objetivos para o Desenvolvimento do Milênio
OHSAS	- Occupational Safety e Health Administration
OIT	- Organização Internacional do Trabalho
ONU	- Organização das Nações Unidas
PNUD	- Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento
SD	- Susteainable Development
SRI	- Secretaria de Relações Internacionais
UNCTAD	- United Nations Conference for Trade and Development

RESUMO

Ressaltando a importância e atualidade da temática Responsabilidade Social Empresarial, o presente trabalho busca analisar como os líderes empresariais de Itajaí (SC) compreendem o tema, identificando os motivos que os levam a adoção ou não de práticas socialmente responsáveis em suas respectivas organizações e a importância que os mesmos atribuem a tais ações. A abordagem teórico-metodológica privilegia, neste trabalho, uma perspectiva interpretativa, pois nos permite analisar líderes empresariais e organizações em suas representações como um fluxo de ações que constroem a realidade local, sem considerar os fenômenos econômicos como algo dado ou consolidado, reflexo de uma racionalidade abstrata. Os dados foram coletados a partir de entrevistas, com a utilização de roteiros semi-estruturados permitindo uma melhor leitura desta temática. A partir das narrativas dos entrevistados, foi possível analisar a interface entre conceito, prática e importância que as lideranças empresariais atribuem ao tema. Como conclusão, o presente trabalho identifica certa carência de conhecimento por parte das lideranças pesquisadas sobre o tema, o que torna necessário a construção de debates para os diferentes setores da econômica local, que não só promova um maior entendimento e esclarecimento do assunto, mas, que vá de encontro às necessidades do momento. Com isso, o estudo resgata a afirmativa de Ashley, Queiroz, Cardoso et al (2003) de que é de fundamental importância o desenvolvimento do conceito de responsabilidade social empresarial, através de um caminho alicerçado por visões coerentes e conscientes quanto sua verdadeira função.

Palavras-chave: Responsabilidade Social, líderes empresariais, organizações.

ABSTRACT

Emphasizing the importance and actuality of the topic Corporate Social Responsibility, this paper seeks to analyze how business leaders of Itajaí (SC) include the topic, identifying the reasons that lead to adoption or not socially responsible practices in their organizations and the importance that they attach to such actions. The theoretical-methodological emphasis in this work, an interpretative perspective, it allows us to analyze business leaders and organizations in their offices as a stream of actions that build the local reality, without considering the economic phenomena as something given or consolidated, reflecting a abstract rationality. Data were collected from interviews, using semi-structured roadmaps enabling better reading of this issue. From the narratives of the interviewees, it was possible to analyze the interface between concept, practice and the importance that business leaders attach to the subject. In conclusion, this work identifies a lack of knowledge on the part of leaders surveyed on the subject, which necessitates the construction of debates for the different sectors of the local economy, which not only promotes greater understanding and clarification of the matter, but that will meet the needs of the moment. Therefore, the study presents the finding of Ashley, Queiroz, Cardoso et al (2003) that is of fundamental importance to the development of the concept of corporate social responsibility, through a path based on coherent visions and aware about their true function.

Keywords: Social Responsibility, business leaders, organizations.

INTRODUÇÃO

“De uma nova consciência pode surgir a criação de um novo mundo, mais justo e sustentável. Estamos falando nada menos que reinventar a nós mesmos, reenquadrar nossas percepções, remodelar nossas crenças e nossos comportamentos, adubar nosso conhecimento, reestruturar nossas instituições e reciclar nossas sociedades”.

Hazel Henderson

O Problema da Pesquisa

Várias transformações têm marcado o atual cenário econômico, cultural, político e social não só no Brasil, mas em todo o mundo. Com isso, surgem novas tendências nos relacionamentos entre as instituições, os mercados, os governos e a sociedade buscando proporcionar o atendimento de objetivos e interesses comuns que buscam, de certa forma, o desenvolvimento da sociedade.

Com o colapso do *Welfare State*, muitas empresas têm investido em ações que contemplam novas práticas voltadas para as questões sociais, e que proporcionam novas e inéditas formas de relacionamento com seus respectivos grupos de interesse, ou seja, fornecedores, consumidores, acionistas, governo, meio ambiente, etc. Este movimento está pautado na ética e na transparência de suas ações responsáveis que vão além das já tradicionais como o pagamento de impostos, a geração de emprego e outras contribuições legais. A concepção de que vivemos num “único mundo” no qual indivíduos, grupos e comunidades tornam-se interdependentes formatam essa consciência global sobre os fenômenos socioambientais (GIDDENS, 2005). Não é por acaso que essas iniciativas, envolvendo organizações públicas e privadas, proliferam ao redor do planeta.

Essas iniciativas, com foco na cidadania e na busca por comportamentos éticos, níveis de conscientização, etc. fomentam os debates contemporâneos envolvendo a esfera pública e a efetiva ação consciente, reflexiva e responsável dos cidadãos (STARLING, 2004).

Abramovay (2004) ressalta que importantes vertentes teóricas da sociologia e da economia definem o mercado como uma construção social e não algo

supostamente neutro constituindo um local destinado à viabilização de negócios. As próprias organizações seriam resultados de interações sociais intensas. Neste caso, de uma forma ou de outra, empresários estariam buscando legitimidade social e não apenas perseguindo o lucro.

As organizações, pressionadas por esse movimento, buscam adaptar-se a um novo momento. Cidadania, republicanismo e a própria compreensão da relevância da organização como um ator social faz com que tenhamos um novo modelo de relacionamento ao qual muitas empresas vêm aderindo. A própria compreensão de que o Estado contemporâneo não tem mais condições de atender as demandas de uma sociedade transformada, plural e multifacetada faz com que as empresas adquiram novas responsabilidades, ocupando espaços que, no período do *Welfare State*, seriam ações características do Estado. Neste contexto, surge então a Responsabilidade Social Empresarial.¹

A Responsabilidade Social Empresarial é um tema que sempre me despertou interesses. Quer seja pela própria área de formação ou pela afinidade temática. Várias vezes participei de discussões sobre a Responsabilidade Social Empresarial, inclusive com líderes empresariais do município de Itajaí (SC). O que me chamava a atenção nesses líderes era a pouca familiaridade com o conceito, às associações que faziam com o assistencialismo e a filantropia e o pouco interesse na sua implementação. Pode-se dizer então que é a partir daí que surgiu a oportunidade de uma investigação sobre o que os líderes pensam a respeito das práticas de Responsabilidade Social Empresarial.

O problema central desta pesquisa está fundamentado nas seguintes questões: quais os conhecimentos e opiniões dos líderes empresariais itajaienses sobre a Responsabilidade Social Empresarial? Qual o grau de credibilidade que os líderes depositam nas práticas socialmente responsáveis? Como eles analisam e qual a importância que atribuem aos resultados dessas práticas frente aos desafios organizacionais do presente?

Estariam, de fato, os líderes empresariais locais comprometidos com tal proposta, ou essas ações não passariam de ações pontuais com forte apelo envolvendo o *marketing* de suas respectivas empresas?

¹ Expressões como empresa cidadã, cidadania empresarial, cidadania e ética nos negócios são igualmente utilizadas para definir essa nova postura da empresa comprometida com as carências da sociedade. Neste trabalho, utilizar-se-á unicamente a expressão *responsabilidade social empresarial*.

Afinal, quais as compreensões dos líderes empresariais de Itajaí (SC) sobre tais práticas? Por que muitas organizações aderem a esta nova prática de relacionamento e outras não, ou seja, o que faz algumas organizações investirem tanto e outras considerarem desnecessário realizar tais investimentos?

Algumas hipóteses poderiam procurar responder tais questionamentos como: ser considerada uma prática estratégica, ou como parte importante na cultura da empresa ou ainda como uma representação romantizada em torno das boas ações realizadas para a sociedade e porque não para o meio ambiente.

O conceito de Responsabilidade Social Empresarial envolve ainda preocupações com a questão ambiental. Aquecimento global, mudanças climáticas, desmatamentos, poluição, etc. também são indicadores de grande relevância. Karkotli (2006) ressalta, no entanto, que essas percepções, por parte das lideranças empresariais, são bastante distintas e não há consenso sobre as leituras que os mesmos fazem sobre a degradação ambiental e a busca por um desenvolvimento sustentável.

Para autores como Melo Neto e Froes (2001), Almeida (2002), Tachizawa (2002) e Sertek (2006), a responsabilidade social surge como um novo modelo gerencial em que, através das diversas oportunidades, as empresas poderão se tornar mais competitivas, agregando com isso, valor social aos seus negócios.² Baseado nessas idéias, empresas de vários setores da economia, sejam elas de grande ou pequeno porte, alinham-se às novas tendências de mercado e aderem a tais práticas.

A intenção deste trabalho é compreender as percepções dos líderes empresariais de Itajaí (SC) sobre as práticas envolvendo a Responsabilidade Social Empresarial. Esse estudo assume um significado importante uma vez que contribui para uma melhor compreensão e entendimento destas ações assumidas por algumas organizações nesse município catarinense.

² Pode-se observar que esses autores associam a Responsabilidade Social a uma oportunidade de mercado negando, em parte, a adoção dessas práticas a partir de uma concepção de gestão cidadã preocupada com o bem comum. Essa corrente vincula, portanto, a adoção à maximização de resultados, deixando de lado a perspectiva humanista em que o líder empresarial se apresenta como um agente preocupado em somar esforços para suprir carências sociais no âmbito de atuação de sua organização. No presente trabalho, é dado destaque ao conceito de Responsabilidade Social Empresarial a partir de uma concepção de cidadania pró-ativa, ou seja, organizações socialmente responsáveis não estariam a utilizar tais práticas exclusivamente para se tornarem mais competitivas, agregando “valor” ao negócio, mas efetivamente voltadas aos problemas sociais e ambientais, de forma consciente e responsável.

Os Objetivos da Pesquisa

Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é compreender as percepções dos líderes empresariais de Itajaí (SC) sobre a Responsabilidade Social Empresarial no âmbito de suas organizações.

Objetivos Específicos

- Identificar como os líderes definem o conceito de Responsabilidade Social Empresarial;
- Identificar os motivos que, segundo os líderes, levam as organizações a aderirem, ou não, essa nova prática;
- Identificar possíveis práticas ou ações de Responsabilidade Social Empresarial desenvolvidas pelos líderes empresariais locais;
- Determinar a importância que os líderes empresariais atribuem à Responsabilidade Social Empresarial.

Justificativa

O contexto contemporâneo tem sido marcado por rápidas transformações e o impacto da globalização juntamente com o avanço tecnológico tem proporcionado mudanças em várias dimensões. Com este novo cenário e também com a ampla visão das empresas, surgiu o termo “Responsabilidade Social Empresarial”.

Apesar da ampliação do termo Responsabilidade Social Empresarial nos últimos tempos, ainda se percebe em alguns discursos sua associação com a filantropia, o assistencialismo e o voluntariado. Diante disso, nasce o interesse de pesquisar algumas lideranças empresariais do município de Itajaí (SC), para saber de suas idéias, práticas e percepções sobre a Responsabilidade Social Empresarial.

Ao compreender os discursos dessas lideranças frente a esta questão, será possível perceber a coerência existente entre discurso e prática, já que algumas organizações têm buscado um comprometimento permanente de contribuir para o

desenvolvimento econômico melhorando, simultaneamente, a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da preservação do meio ambiente, da comunidade local e da sociedade como um todo.

Por se tratar de um conceito ainda em construção onde sua aplicação requer mudanças culturais e que, empresas e parceiros construam um processo conjunto, sem prejuízo para ambos, é possível perceber este novo paradigma sendo compreendido de várias maneiras. Para muitos autores da área organizacional, o tema Responsabilidade Social Empresarial tem sido de crescente importância na formulação das estratégias da organização. As dimensões social, cultural, econômica, ambiental e também os ambientes institucionais, passam a fazer parte da linguagem das organizações a partir de um único termo, o de Responsabilidade Social Empresarial.

No cenário atual em que se fundamentam estas proposições, o presente estudo se debruça sobre a construção prática do conhecimento de uma categoria específica, a saber, líderes empresariais. A busca pela compreensão do conceito de Responsabilidade Social Empresarial, justifica-se por ser uma forma de conhecimento prático, elaborado socialmente e que auxilia na construção da realidade de um determinado grupo.

Em Itajaí (SC), na Associação Comercial e Industrial – ACII existe uma câmara setorial voltada exclusivamente à Responsabilidade Social Empresarial, *fórum* de reuniões e debates periódicos. A pesquisa, portanto, busca analisar a compreensão das lideranças empresariais que abordam o tema nesses encontros, pois a institucionalização desses *fóruns* legitima uma investigação que possa analisar, a partir de uma abordagem interpretativa, o alcance de tais iniciativas.

Ao mesmo tempo, o estudo visa contribuir para com o programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina, uma vez que apresenta um universo amplo de pesquisa e um foco multidisciplinar. Diante do crescimento e amplitude de ações de responsabilidade social exercidas por várias organizações, torna-se necessário o desenvolvimento de sistemas de gestão do conhecimento que auxiliem na gestão dos investimentos nas ações locais, que muitas vezes, podem apresentar desarticulações e ineficiência.

Boiser (1999) chama a isso de Engenharia das Intervenções Regionais, ou seja, um sistema que necessita conhecimento em gestão de redes e projetos, mecanismos de desenvolvimento local, tecnologia da informação, avaliação de

projetos, etc.. A falta de nivelamento do conhecimento entre as instituições, bem como a uniformização do conceito, pode ser o caminho para se compreender melhor a trajetória e a concretização das ações de responsabilidade social empresarial. Conforme Souza (2006, p. 14),

partindo-se do princípio da Ciência da Informação como uma ciência social e que possui inerente a si a responsabilidade social, tomemos por empréstimo o uso dessa responsabilidade social e a transportemos para os estudos das necessidades de informação das pessoas participantes de suas redes sociais.

Aspectos metodológicos e abrangência da Pesquisa

A abordagem da presente pesquisa configura-se como interpretativa e baseia-se em entrevistas exploratórias utilizando-se roteiros semi-estruturados focando o comportamento, as compreensões que os líderes empresariais têm sobre a Responsabilidade Social Empresarial. A pesquisa foi realizada com líderes empresariais de Itajaí (SC), que atuam em empresas que estão, no mínimo, há dez anos com operações comerciais ou industriais no município.

As entrevistas foram realizadas entre os meses de março e maio de 2008. Algumas entrevistas foram realizadas na Associação Comercial e Industrial de Itajaí e outras no local de trabalho dos entrevistados.

A presente pesquisa abrange os seguintes aspectos:

a) Dos entrevistados: para responder os questionamentos dessa pesquisa, optou-se por entrevistar lideranças empresariais que representam alguns segmentos da economia do município de Itajaí (SC). Essas lideranças integram o quadro de associados da Associação Comercial e Industrial de Itajaí (ACII) e coordenam câmaras e núcleos específicos do segmento econômico no qual estão inseridos.

b) Da ACII: optou-se em trabalhar com a Associação Comercial e Industrial de Itajaí por ser relevante a sua representatividade junto ao setor econômico do município e por concentrar um número expressivo de lideranças empresariais em sua composição.

c) Do método utilizado: para a realização da pesquisa considerei o método interpretativo como o mais adequado para o desenvolvimento desse trabalho,

utilizando-me de um roteiro de perguntas semi-estruturado como eixo para as entrevistas.

d) Das lideranças do município de Itajaí (SC): a escolha pelos líderes empresariais de Itajaí se deu pela facilidade de acesso a essas lideranças, por já ter conhecimento com alguns associados da ACII e, principalmente, por se tratar de lideranças empresariais de um município que tem crescido economicamente.

Estrutura do Trabalho

A estrutura da pesquisa está assim configurada: O capítulo 1 contempla uma revisão de literatura sobre Responsabilidade Social e Empresarial, liderança social e o papel do líder, além de apresentar uma nova visão de liderança para a empresa socialmente responsável e novas iniciativas em responsabilidade social para as lideranças empresariais.

No capítulo 2 descrevem-se os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa. A abordagem analisa as lideranças empresariais com suas percepções como um fluxo de ações e práticas na construção da realidade local.

O capítulo 3 apresenta a relação do espaço e do ambiente da pesquisa para compreender o papel das lideranças empresariais.

O capítulo 4 apresenta os resultados da pesquisa e as análises, procurando estabelecer relações entre os estudos e o aparato teórico utilizado.

Para finalizar, apresentam-se as considerações finais, assim como recomendações pertinentes diante do estágio de envolvimento com a pesquisa desenvolvida. As indicações baseiam-se em inferências e apreciações fundamentadas na base de dados coletados mediante entrevistas e análise documental.

CAPÍTULO I

1.1 RESPONSABILIDADE SOCIAL: UM DESAFIO CONTEMPORÂNEO

1.1.1 O CONTEXTO HISTÓRICO DO SURGIMENTO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL

Ações sociais fomentadas por empresas privadas fazem parte de uma nova concepção de políticas públicas que repensa a relação entre Estado e sociedade. Como o Estado, na atualidade, deixa de atender às necessidades da sociedade, a própria sociedade se mobiliza para reduzir as carências deixadas pelo colapso do *Welfare State* a partir da segunda metade da década de 1970 e início da década seguinte (BRESSER PEREIRA, 1999).

A partir da década de 1970, os Estados nacionais encontram dificuldades inéditas para compreender as transformações de uma sociedade plural e multicultural. As demandas advindas dessa sociedade transformada pelos processos de globalização se tornam múltiplas e os Estados não conseguem captar e atender as necessidades e expectativas geradas. Os Estados, até então soberanos e detentores de instrumentos eficazes de governabilidade, deixam a desejar no atendimento a essas necessidades (GIDDENS, 1999; CASTELLS, 1999; CORSI, 2000; CANCLINI, 2003; TOURAINE, 2006).

No Brasil, ainda na década de 1970, entram em ação os movimentos sociais, constituindo assim, uma nova relação entre o Estado e a sociedade no panorama político. Tais movimentos como os de associações de bairros, associações de moradores, defesa dos direitos da mulher, defesa dos direitos das minorias entre outros, passam a exigir mais dos governos em termos de participação e decisão. Marcada por todas essas mobilizações, nasce a constituição de 1988, propondo em um de seus artigos, (Art. 204) a “participação da população por meio de organizações representativas na formulação de políticas e no controle de ações de todos os tipos”, abrindo espaço para que a sociedade civil participasse mais

ativamente na condução dos assuntos que dizem respeito ao interesse público (BULGARELLI, 2001).

Se com a nova Constituição, por um lado o Estado passou a proporcionar à sociedade maior participação na construção de políticas públicas e no exercício da cidadania, por outro, deixou de se responsabilizar, em grande parte, como provedor e protetor dos direitos sociais a que esta tem direito.

Com o enfraquecimento relativo do Estado e com a emergência do neoliberalismo na década de 1980, o movimento da *Responsabilidade Social* ocupou um espaço vazio, preenchendo *gaps* de participação do Estado no atendimento das necessidades sociais. As políticas públicas deixam de ser monopólio de uma burocracia estatal e passam a ser elaboradas em formas de rede entre Estado e sociedade (CASTELLS, 2002).

A Eco-92, conferência realizada na cidade do Rio de Janeiro no ano de 1992, resultou em uma nova concepção de desenvolvimento. Um desenvolvimento que não é pautado unicamente no crescimento econômico descomedido, mas, que contempla, acima de tudo, a ética e pensa nas futuras gerações. Um novo modelo denominado de desenvolvimento sustentável. Apesar disso, o cenário atual demonstra que de um modo geral ainda há uma enorme concentração de renda, abundantes problemas sociais, e problemas ambientais de proporções alarmantes não apenas no Brasil, mas em todo o planeta.

Numa nova ordem, caracterizada por uma economia globalizada, na qual o Estado deixa de cumprir políticas públicas universais, orientando suas ações para programas sociais focados³, as empresas socialmente responsáveis absorvem parte dessas ações. Nesse contexto, o Estado passa a ser, em algumas circunstâncias, um parceiro das empresas (CASTELLS, 2002; STIGLITZ, 2007).

As parcerias entre os diferentes setores e atores é o alicerce para a construção de uma economia que se compromete mais com o social. De acordo com Oliveira (1998), o que se pretende é um crescimento econômico que contribua com a realização da justiça social, pois o desenvolvimento econômico, segundo o autor, só se concretiza com o enfrentamento da questão social.

³ No Brasil, os programas sociais a partir da década de 1990 adquirem essa característica. Programas atuais, como o Bolsa-Família, refletem, de certa maneira, a prioridade do Estado contemporâneo em focar suas políticas públicas, face às dificuldades e limitações em desenvolver políticas públicas de caráter universalizante.

É preciso deixar claro que a Responsabilidade Social Empresarial difere de conceitos como filantropia e assistencialismo. Ela vai além de caridade e custódia e de ações de curto prazo em prol das necessidades básicas de uma comunidade. Conforme Cerqueira (2006), a Responsabilidade Social é um compromisso permanente que uma organização estabelece com a comunidade, assumindo as conseqüências advindas de suas atividades, sejam elas positivas ou negativas, bem como de suas estratégias de negócio. Isso, como se observou anteriormente, não elimina a possibilidade de parcerias entre Estado e organizações privadas, numa estrutura em rede envolvendo atores políticos, sociais e empresariais (CASTELLS, 2002).

A Responsabilidade Social implica em fazer com que se abandone o modelo assistencialista e se adote um novo paradigma, o de cidadania pró-ativa, pois exige mais do que uma simples ação ou doação. A Responsabilidade Social exige uma postura efetiva por parte de todos os envolvidos, necessitando, ainda, que todas as atividades sejam planejadas e gerenciadas continuamente.⁴

As iniciativas socialmente responsáveis podem alterar até mesmo a noção do espaço público. Esses novos atores, ou seja, as organizações privadas assumindo responsabilidades públicas passam a “ocupar espaços vazios deixados pelo Estado.” (DUPAS, 2005, p. 181). O desenho do Estado na atualidade é determinante para que limites sejam estabelecidos, pois sempre haverá quem questione a eficácia de tais ações envolvendo Responsabilidade Social, principalmente ao questionarem a abrangência das mesmas.

1.1.2 RESPONSABILIDADE SOCIAL: CONCEITOS BÁSICOS

A Responsabilidade Social Empresarial tem como pressuposto um relacionamento, essencialmente ético, de uma empresa com todos os públicos de sua rede, ou cadeia produtiva, tais como fornecedores, consumidores, acionistas,

⁴ Independente de se estar a valorizar os aspectos positivos da Responsabilidade Social Empresarial, é importante ressaltar que tais propostas, principalmente envolvendo organizações privadas, encontram críticos nas ciências sociais, principalmente entre autores que defendem ainda a participação do Estado como o principal responsável pelo desenvolvimento de políticas públicas.

comunidade de entorno, meio ambiente, governo, etc., estabelecendo metas que sejam compatíveis com o desenvolvimento sustentável e buscando reduzir as desigualdades sociais (INSTITUTO ETHOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL, 2007).

Apesar da ampla discussão que já ocorreu em torno do conceito de Responsabilidade Social, é possível perceber as várias interpretações que ela ainda suscita. Conforme Ashley et al (2003) há inúmeras traduções em torno dessa discussão tais como, prática social, função social, papel social, comportamento eticamente responsável ou ainda como uma caridade.

É possível encontrar também visões mais conservadoras em relação à responsabilidade social das empresas, como por exemplo, às de Milton Friedman (1970). Segundo este autor, a empresa contribui para o bem estar público ao gerar emprego, pagar salários justos e manter seus impostos em dia, ou seja, sua maior função está em gerar lucros aos acionistas e cumprir a lei. De acordo com Ashley (2002, p. 21)

Friedman argumenta que a direção corporativa, como agente dos acionistas, não tem o direito de fazer nada que não atenda ao objetivo de maximização dos lucros, mantidos os limites da lei. O ponto central do argumento da função institucional está em que outras, como governo, igrejas, sindicatos e organizações sem fins lucrativos, existem para atuar sobre as funções necessárias ao cumprimento da responsabilidade social corporativa. Gerentes de grandes corporações não têm competência técnica, tempo ou mandato para tais atividades, que constituem uma tarifa sobre o lucro dos acionistas.

Contrariando Friedman, o economista Keith Davis (1975) afirma que a empresa tem responsabilidade direta e condições para agir em favor da sociedade à medida que seus negócios geram consequências sociais. Segundo o mesmo, há uma dura lei de responsabilidade assegurando que, em longo prazo, quem não usa o poder de um modo que a sociedade considere responsável, tende a perdê-lo. Neste contexto o autor apurou a noção de responsabilidade social integrando-a a cultura, ao planejamento e aos objetivos empresariais e resumindo-a em três proposições:

1. as empresas como importantes agentes econômicos com o poder de influência sobre a sociedade

2. as empresas devem funcionar como um sistema aberto, com recebimento aberto de informações da sociedade e divulgação aberta de informações acerca de suas operações com o público.
3. tanto os custos como os benefícios sociais de uma atividade, produto ou serviço devem ser planejados, calculados e transferidos para os consumidores. Esta transferência advém do princípio da parceria entre empresa-sociedade.

De acordo com Melo Neto e Froes (1999), a Responsabilidade Social Empresarial é uma atividade exercida por organizações públicas ou privadas, que buscam participar de forma mais direta das ações da comunidade na qual está inserida, contribuindo para a minimização de problemas que afetam socialmente e ambientalmente tal comunidade.

Para Karkotli e Aragão (2004), uma organização socialmente responsável é aquela que se compromete com a sustentabilidade econômica, social e ambiental de todos os seus grupos de interesse, inclusive da comunidade onde está inserida.

Na opinião de Ashley et al (2003, p. 6):

Responsabilidade Social pode ser definida como o compromisso que uma organização deve ter para com a sociedade, expresso por meio de atos e atitudes que a afetam positivamente, de modo amplo, ou a alguma comunidade, de modo específico, agindo proativamente e coerentemente no que tange a seu papel na sociedade e a sua prestação de contas para com ela.

Para Karkotli (2006, p. 44):

Responsabilidade Social é toda e qualquer ação que possa contribuir para a melhoria da qualidade de vida da sociedade, possibilitando que as organizações demonstrem toda sua preocupação por meio de significativos projetos sociais.

É preciso considerar que nem toda adesão a esta prática surge voluntariamente, mas também devido a fatores externos que de certa forma interferem na imagem da empresa, de forma positiva ou negativa. A Responsabilidade Social Empresarial pode ser vista como um instrumento estratégico para potencializar o desenvolvimento organizacional, principalmente em se tratando de lucro, pois, há uma tendência dos consumidores em procurar produtos e práticas socialmente responsáveis e ambientalmente corretos.

Ao abordar os conceitos de Responsabilidade Social Empresarial é relevante considerar algumas especificidades que deles fazem parte, tais como: ética, valores e cultura. Por envolver todos os grupos de interesse, a preocupação em torno dessas especificidades passa a ser necessária já que parecem ser ingredientes *sine qua non* para o desenvolvimento das atividades socialmente responsáveis. Ashley et al (2003, p. 49) consideram tais especificidades como inseparáveis de qualquer conceito de responsabilidade social.

Para Srour (2000), as ações de Responsabilidade Social Empresarial são decididas e eticamente orientadas para a preocupação com os interesses da população, a preservação ambiental e a satisfação das exigências legais.

Uma vez incorporada ou adotada por uma organização, a política de Responsabilidade Social Empresarial deve ser incorporada em todo seu ambiente. Quem fará o quê, como, por que, para que, são alguns dos questionamentos que surgem quando de sua implementação e planejamento.⁵

Além da disponibilidade de recursos tidos como essenciais, será necessário definir responsabilidades e autoridade no tocante à implementação do novo sistema. Embora cada vez mais as organizações busquem práticas e estratégias de gestão ambientalmente corretas e socialmente responsáveis, provavelmente a maioria das empresas ainda não dispõe de projetos de Responsabilidade Social. Há, igualmente, certa resistência em desenvolver ações nessa direção. Para alguns líderes empresariais, por exemplo, o Estado é o responsável em atender a todas as necessidades da sociedade e não a empresa. Talvez residam neste ponto as causas para que tais práticas ainda sejam consideradas incipientes no cenário nacional.

Por outro lado, os empresários podem adotar práticas de gestão não apenas visando uma racionalidade instrumental, mas também para buscar legitimidade social (SWEDBERG, 2005; RAUD, 2005). Ou seja, o comportamento de um líder empresarial não seria orientado unicamente a partir de uma lógica utilitarista,

⁵ Segundo Abe (2006), um levantamento feito com algumas empresas mostrou que, de 35 (trinta e cinco) companhias pesquisadas, 17 (dezessete) possuem um profissional de cargo executivo responsável pelo investimento social ou responsabilidade empresarial. Em geral, são profissionais que fazem parte da alta administração. Ainda de acordo com a pesquisa, 11 (onze) empresas entre 14 (quatorze) pesquisadas, responderam que o responsável pela área se reporta diretamente à presidência, enquanto 2 (duas) a alguma diretoria. Para um dos profissionais entrevistados, a área tem que ter liderança e não pode ser unicamente uma única liderança.

visando maximizar resultados econômicos, mas também orientado por uma busca de legitimidade perante a sociedade da qual sua empresa faz parte.

Independente desse debate, envolvendo autores que pensam a Responsabilidade Social como uma vantagem competitiva, enquanto outros ressaltam o aspecto da consciência cidadã, ou mesmo a busca por uma legitimidade social, fica evidente que as práticas dos líderes empresariais refletem, em grande parte, essa falta de clareza conceitual. Como observamos anteriormente, não há uma nítida compreensão sobre o comportamento dos líderes empresariais frente a esses desafios. Muitas vezes as ações adotadas fogem inclusive do conceito de Responsabilidade Social. Embora sejam divulgadas como tal, estão mais voltadas a um assistencialismo ou a algum tipo de filantropia. Afinal, a filantropia se apresenta como uma ação individualizada de caráter caridoso. Seria uma ação pontual com resultados imediatos que independe de um projeto bem elaborado e relacionado com a empresa.

A Responsabilidade Social por sua vez, na vertente estratégica, ou utilitarista, busca uma ação sistêmica, com foco na cadeia de seus negócios e com iniciativas que atendam um público maior. Seu caráter é de uma maior consciência social buscando atender e alinhar-se com funcionários e dependentes, fornecedores, acionistas, clientes, parceiros, prestadores de serviço, consumidores, governo, meio ambiente, distribuidores, sociedade e comunidade de entorno.

As ações de Responsabilidade Social Empresarial exigem periodicidade, método e gerenciamento efetivo por parte dos envolvidos, pois, quanto maior o grau de participação, melhor será a gestão da Responsabilidade Social. É um processo dinâmico que requer vigilância permanente, buscando inovação e mecanismo de sustentabilidade.

Segundo Barroso (2001), a Responsabilidade Social Empresarial é um ato contínuo que pode ser dividido em pelo menos três estágios de responsabilidade. O primeiro estágio tem como foco as atividades regulares da empresa, saúde e segurança dos funcionários e qualidade do ambiente no trabalho. O segundo estágio refere-se ao ônus das externalidades negativas ao meio ambiente (poluição, uso indevido dos recursos naturais), à sociedade (demissões) e aos seus consumidores (segurança e qualidade dos produtos). O último estágio abrange questões de bem-estar social, e é neste que a empresa insere-se socialmente na comunidade promovendo seu desenvolvimento mediante ações e implementações de seus

projetos sociais. Trata-se de devolver à sociedade o que a empresa obtém dela, restituindo não apenas sob a forma de produtos e serviços comercializados, mas, principalmente com ações que busquem solucionar os problemas que atingem essa sociedade.

Veloso (2008) ao discutir a Responsabilidade Social Empresarial ressalta essa característica da empresa em atender as demandas da sociedade incorporando os grandes temas da agenda social do século XXI, como sustentabilidade ambiental, respeito aos direitos humanos e à diversidade, igualdade de gênero e raça e outros temas de relevância no mundo contemporâneo. Ou seja, uma efetiva intervenção social. A autora considera que, além das práticas como promoção da cidadania e capacitação profissional, é preciso ressaltar que algumas organizações incorporaram novas práticas, principalmente as que envolvem a diversidade cultural, incorporando essa variedade cultural no “fazer organizacional”. As organizações socialmente responsáveis estariam avançando em novo e criativo ciclo, um movimento mais amplo que promova a cidadania inclusiva incorporando a idéia da diversidade.

Diante dessa perspectiva, pode-se dizer que a Responsabilidade Social Empresarial consiste em incorporar no planejamento das atividades da organização, ações e processos dos interesses de todas as partes envolvidas no negócio buscando atender, na medida do possível, às demandas emergentes. Mas não apenas as partes envolvidas. Veloso (2008) insiste que ações de Responsabilidade Social vão além das usuais envolvendo a respectiva cadeia produtiva, ou de seu próprio negócio, mas buscando, efetivamente, uma intervenção social, no sentido de superar desigualdades sociais, tendo como referência a diversidade em sociedades complexas.

Essas seriam iniciativas inovadoras, ainda pouco praticadas. A Responsabilidade Social Empresarial é vista, por muitas empresas, numa concepção utilitarista, como um meio de a organização transformar parte do seu valor gerado em benefícios para os acionistas, funcionários, fornecedores até para o consumidor. Enfim, este é um debate intenso e longe de uma abordagem consensual. Abordagens utilitaristas ou estratégicas e movimentos mais intensos envolvendo a diversidade cultural proporcionam um leque de alternativas que tornam difícil uma apreensão correta da multiplicidade de experiências do gênero.

Os exemplos e modelos contemplados por Veloso (2008) representam a vanguarda do movimento envolvendo Responsabilidade Social Empresarial e tem como principais atores grandes organizações transnacionais. A expectativa é que tenhamos, nos próximos anos, a disseminação dessas práticas envolvendo também pequenas e médias empresas, ainda bastante distantes de um ideal programático.

1.1.3 RESPONSABILIDADE SOCIAL: APROFUNDANDO O DEBATE

Aparentemente, a percepção é que se trata de uma prática simples, de fácil aplicabilidade. No entanto, para alguns autores como Melo Neto e Froes (2001), Almeida (2002) e Tachizawa (2002), que pensam a Responsabilidade Social Empresarial de forma utilitarista, estamos diante de uma nova tendência no mundo dos negócios que vem ganhando amplitude e se tornando um referencial de mercado. Tais ações passam a fazer parte das estratégias de negócio das organizações. Nessa concepção, como abordado anteriormente, as ações são desenvolvidas visando à maximização de resultados econômicos e financeiros para a empresa. A perspectiva utilitarista desvincula as propostas centradas em empresa cidadã e o comportamento do líder como agente efetivamente comprometido com a esfera social. Acredita-se ser importante traçar essa fronteira entre duas grandes concepções envolvendo o conceito. Vantagem competitiva, agregar valor ao produto, mundo dos negócios são expressões que apresentam pouca, ou quase nenhuma, afinidade com a proposta da Responsabilidade Social Empresarial.

O fato de a organização dispor de alguns instrumentos de gestão facilitadores da implementação de ações voltadas à Responsabilidade Social Empresarial não significa exatamente uma adesão a um modelo gerencialista visando exclusivamente vantagens econômicas. Para as organizações adotarem iniciativas práticas envolvendo a Responsabilidade Social Empresarial, há uma série de práticas de gestão que estão à disposição das organizações com o objetivo de contribuir na implementação desse novo processo ou política tais como, balanço social, certificações como SA 8000, AA 1000 e ISO 16001, etc..⁶ Essas modalidades

⁶ AS 8000 é a primeira certificação internacional da responsabilidade social. A norma é composta por nove requisitos que têm como base as Convenções da Organização Internacional do Trabalho, a

podem proporcionar ganhos em termos de participação no mercado etc., mas o objetivo não pode, ou não deve ser apenas este. O fato da empresa socialmente responsável adotar tais práticas de gestão não significa, portanto, uma simples adesão a uma lógica abstrata de mercado.

Veloso (2008, p. 42) assinala que a produção e comercialização de bens ou serviços e a relação com a comunidade “devem obedecer a um princípio maior: não da busca do lucro primordialmente, mas do estabelecimento de relações éticas e responsáveis em todas as etapas da cadeia produtiva [...]”. Esta, poderia ser vista como a correta definição, ou entendimento, do que seja, efetivamente, Responsabilidade Social Empresarial. Qualquer menção à competitividade ou participação no mercado distorce o conceito envolvendo tais ações. No entanto, isso parece acontecer com freqüência.

Mas o debate prossegue. Há várias abordagens e práticas diferenciadas. Empresas cidadãs conscientes, empresas utilizando a Responsabilidade Social como vantagem competitiva e, curiosamente, empresas resistentes a adotarem essas práticas. Embora cada vez mais as organizações busquem práticas e estratégias de gestão ambientalmente corretas e socialmente responsáveis, ainda é possível perceber resistência por parte de algumas empresas. Alguns líderes empresariais, como se abordou anteriormente, ainda compreendem essas ações como responsabilidade exclusiva do Estado.⁷

Na concepção da empresa cidadã, temas novos e desafiantes surgem para os líderes empresarias. Sertek (2006), numa abordagem próxima à de Veloso (2008), discute essa questão. Temas como discriminação, geração e despejos de resíduos, exploração do trabalho humano, ilegalidades de todas as espécies, enfim, a empresa socialmente responsável passa a absorver preocupações até então desprezadas. São desafios novos para os líderes empresariais que passaram a incorporar tais temas nas agendas envolvendo o universo corporativo.

Dessa forma, a empresa busca uma participação mais intensa junto à comunidade na qual está presente, envolvendo-se, muitas vezes, com questões

Declaração Universal dos Direitos Humanos e a Convenção das Nações Unidas sobre os Direitos da Criança. AA 1000 é um padrão de processo para a gestão da contabilidade, auditoria e relato da responsabilidade corporativa. ISO16001 é uma norma que estabelece os requisitos mínimos relativos a um sistema da gestão da responsabilidade social.

⁷ Interessante que, neste ponto, alguns empresários utilizam os mesmos argumentos de autores ou teóricos marxistas, reforçando essa concepção de que o “social” é de exclusiva responsabilidade do Estado.

sociais e ambientais que, em períodos anteriores, não despertavam o interesse, ou a preocupação, do líder empresarial. Políticas mais consistentes na gestão de pessoas também ganham destaque. Tais iniciativas acabam por promover um diferencial das ações e na própria gestão estratégica da organização.

No entanto, cabe ressaltar que tais iniciativas, inéditas e desafiadores para o gestor comprometido com a Responsabilidade Social Empresarial não devem ser compreendidas com assistencialismo e filantropismo. Uma vez mais, torna-se fundamental ressaltar as diferenças ou os equívocos envolvendo as ações socialmente responsáveis. Muitas vezes a “fronteira” entre uma prática e outra se apresenta de forma tênue. Como observamos anteriormente, o conceito de Responsabilidade Social Empresarial é mais amplo. De acordo com o Sistema Fieg (2006) existem diferenças fundamentais entre filantropia e Responsabilidade Social Empresarial, como o autor demonstra no quadro a seguir:

	Filantropia	Responsabilidade Social
Conceito	Caridade	Cidadania
Visão	Assistencialismo	Estratégia
Objetivo	Resultado imediato	Resultado sustentável
Decisão	Individual	Consensual

QUADRO 1 - DIFERENCIANDO CONCEITOS

Fonte: Sistema Fieg. Conselho Temático de Responsabilidade Social. SEBRAE – 2006.

Como é possível observar, a filantropia se apresenta como uma ação individualizada de caráter caridoso e também fundada em um dever moral. Seria uma ação pontual com resultados imediatos que independe de um projeto bem elaborado e relacionado com a empresa. A responsabilidade social por sua vez, busca uma ação sistêmica, com foco na cadeia de seus negócios e com iniciativas que atendam um público maior. Seu caráter é de uma maior consciência social buscando atender e alinhar-se com funcionários e dependentes, fornecedores, acionistas, clientes, parceiros, prestadores de serviço, consumidores, governo, meio ambiente, distribuidores, sociedade e comunidade de entorno.

Sertek (2006) apresenta ainda duas distintas dimensões envolvendo a Responsabilidade Social Empresarial:

	Dimensão Interna	Dimensão Externa
Público	Funcionários e seus dependentes	Comunidade (principalmente a de entorno)
Áreas que atuam	Educação Salários e benefícios Assistências social, médica e odontológica.	Meio Ambiente Educação Saúde
Ferramentas	Programas de RH Planos previdenciários complementares	Voluntariado Desenvolvimento e apoio a projetos sociais Programas de inclusão
Retornos	Maior Produtividade Satisfação dos funcionários Retorno aos acionistas Atração e retenção de funcionários	Reforço na imagem Retorno à comunidade Visibilidade no mercado Competitividade

QUADRO 2 - PRÁTICAS SOCIALMENTE RESPONSÁVEIS NAS DIMENSÕES INTERNA E EXTERNA

Fonte: Adaptado de MELO NETO, F.P.; FROES, C. (1999).

Através das dimensões interna e externa, é possível perceber a amplitude que as ações desenvolvidas podem tomar, ou seja, a de contribuir com a melhoria da comunidade, do relacionamento com os grupos de interesse da empresa, com o meio ambiente, etc. Dessa forma, a empresa socialmente responsável ao ouvir os interesses de todos os envolvidos em suas atividades, é capaz de incorporá-los em seu planejamento e com isso atender a demanda de todos.

A empresa socialmente responsável precisa mapear todos os segmentos sociais que de certa forma são impactados por suas atividades para traduzir seus valores em regulamentos que balizem as relações (GRAJEW, 2000). Essa apreensão da realidade social, no entanto, não é fácil. Perceber e analisar as especificidades de uma determinada comunidade e observar com atenção as carências de um segmento social, não pode ser fundamentado em estudos superficiais que orientem ações pontuais nesses processos de interação empresa-comunidade. Modelos prescritivos e de fácil implementação inexistem.

De acordo com Makray (2000, p. 111), a Responsabilidade Social Empresarial:

[...] envolve a reinvenção permanente do nosso agir no mundo, de modo a privilegiar a inclusão e a equidade nas suas mais diferentes possibilidades.

As carências sociais, produzidas por um individualismo crescente, proporcionam esse ambiente de reflexividade sobre as responsabilidades sociais (GIDDENS, 1999). Nesse contexto, surge o desafio de desenvolver pessoas e formas eficazes de levar adiante a prática da responsabilidade social empresarial, buscando motivação e conscientização e aprofundando o conhecimento da empresa em relação à gestão socialmente responsável.

No Brasil, por exemplo, muitas empresas descobriram que a Responsabilidade Social pode ser um negócio rentável não só para si, mas também para a comunidade que acaba obtendo significativos ganhos com as iniciativas desenvolvidas pela esfera privada. Porém, talvez seja impossível conciliar esses dois objetivos. Ao pensar na Responsabilidade Social como uma forma de tornar mais rentável o “negócio”, o foco das ações socialmente responsável pode ser perdido.

Conforme Grajew (2000), as relações que se estabelecem devem ser vistas como uma rede de inter-relacionamentos irradiando uma forma de gestão que pode ser administrada de várias maneiras. Segundo o autor, as iniciativas de Responsabilidade Social Empresarial começam com a importância e o poder das empresas, já que as mesmas são dotadas de forças transformadoras como formação de idéias, valores, impactos construtivos não só nos indivíduos, mas também na comunidade e na sociedade. Outro fator importante é que as empresas socialmente responsáveis disseminam para a sociedade um novo referencial de valor e ética e com isso são capazes de interferir no processo de mudança da sociedade.

Melo Neto e Froes (2001, p. 35) definem as principais características da empresa socialmente responsável:

- alto comprometimento com a comunidade;
- atua em parceria com o governo, demais empresas e entidades em programas e projetos sociais;
- apresenta progressão de investimentos nas áreas sociais;
- viabiliza projetos sociais independentes dos benefícios fiscais existentes;

- realiza ações sociais com o objetivo de se comprometer de forma efetiva com a comunidade;
- seus funcionários atuam de forma voluntária em campanhas e projetos sociais;
- os valores e princípios da empresa são incorporados a diversas responsabilidades envolvendo todo o seu *stakeholders*.

O comportamento organizacional socialmente responsável, por si só busca a reinvenção permanente do agir não só no seu espaço, mas também no mundo. Com isso, ele envolve pessoas e organizações que, através de seus papéis, promovem a cidadania nas mais diversas áreas. Nesse contexto, líderes empresariais, empreendedores, entre outros, têm a possibilidade e o poder de inovar, agregar, e buscar várias oportunidades e iniciativas juntamente com seus *stakeholders*. Dado que as empresas apresentam uma infinidade de possibilidades para suas ações, ao optarem por uma postura socialmente responsável, percebem que há uma diversidade de opções que não apresentam um modo de fazer, pois cada oportunidade precisa estar ou ser adequada a realidade de cada organização.

Uma questão relevante a ser considerada nessa discussão, até porque é fator importante no universo dessa pesquisa, está relacionada ao agente que inicia o processo.

[...] o ponto de partida é sempre pessoal, é uma decisão interior de um indivíduo ou grupo de indivíduos de agir pelo coletivo, na certeza de que um pequeno passo na direção de um desafio social, ambiental, ou relacional (até mesmo de um sintoma seu), buscando compreendê-lo e minimizá-lo, é melhor do que esperar que o Estado ou outro agente social venha a tomar alguma providência imaginária (MAKRAY, 2000, p. 114).

Embora as iniciativas possam partir de um ou mais indivíduos, há sempre aquele que assume a liderança por apresentar um perfil mais adequado e capacidade de construir novas estratégias e alianças em prol de uma responsabilidade coletiva. Liderar um grupo, um projeto, uma organização, implica em ter a capacidade de construir novos caminhos, direcionando e orientando as pessoas e a empresa como um todo no processo de realização dos objetivos construídos em direção ao futuro. De acordo com Amoroso (2000, p. 167),

[...] não me refiro ao líder que conduz na direção de sua própria visão pessoal, mas aquele que tem o papel de catalisar múltiplas visões até certo ponto abstratas e, por vezes, discrepantes, dos vários colaboradores da empresa, bem como de entidades diversas com as

quais a empresa se relaciona, transformando tais visões em direção convergente, de modo prático e assertivo.

Independente dessas possibilidades, caminhos ou estratégias, inexistem modelos prontos, prescritivos, que possam definir as ações das empresas que buscam desenvolver práticas orientadas para a esfera social. Ao lidar com tal complexidade, ou seja, definir alternativas para suprir determinadas carências sociais, o ideal seria não ter estratégias rígidas, mas flexíveis para perceber a dinâmica da própria sociedade. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) já alertavam para a impossibilidade das organizações disporem, na atualidade, de um planejamento formal que despreze a fluidez dos acontecimentos e mudanças ao redor da própria organização, pois, em face dessas variáveis, nem sempre as estratégias pretendidas são efetivadas.

Inexiste essa possibilidade de imaginarmos a administração, e consequentemente ações precisas ou a utilização de modelos de gestão voltados à Responsabilidade Social dotados de uma racionalidade instrumental. Planos e projetos são frustrados com muita frequência num ambiente de profundas transformações. Morgan (2002, p. 26) ressalta que “a maioria das teorias da administração é desenvolvida de maneira que inevitavelmente cria desilusão e frustração”. No caso da Responsabilidade Social Empresarial, ações dependeram de grande flexibilidade e sensibilidade por parte dos coordenadores dessas mesmas ações, para analisar as especificidades de determinada comunidade ou carências regionais que possam ser objeto das iniciativas socialmente responsáveis.

Veloso (2008) apresentou ações recentes e inovadoras envolvendo Responsabilidade Social Empresarial, contemplando a diversidade cultural e a busca por inclusão social. Podemos concluir que não existe, exatamente, um modelo prescritivo que apresente um único modelo de práticas envolvendo Responsabilidade Social Empresarial. Cada organização, a partir de suas especificidades e do próprio contexto social, cultural, político, ambiental e econômico em que esteja inserido, irá desenvolver um desenho próprio de seus programas e ações contemplando a inserção social.

A Responsabilidade Social Empresarial não pode perder essa abordagem humanista de gestão, superando inclusive a concepção de que a administração, ou a gestão, é dotada de uma racionalidade técnica e, consequentemente, neutra. O

caráter a - histórico da gestão como ciência precisa ser superado e o fato do líder empresarial lidar com realidades sociais complexas talvez possam proporcionar o ingrediente básico para proporcionar a devida historicidade aos modelos de gestão. Afinal, como assinala Gaulejac (2007, p. 76), o “desenvolvimento da empresa só tem sentido se contribuir para a melhoria da sociedade e, portanto, do bem estar individual e coletivo e, definitivamente, se estiver a serviço da vida humana.”

1.2 LIDERANÇA E O PAPEL DO LÍDER

Apresenta-se a seguir, alguns conceitos de liderança relevantes para o desenvolvimento da pesquisa. Aborda-se o papel do líder, já que este, no entender da pesquisadora, tem uma participação importante na implementação da Responsabilidade Social Empresarial. Discutem-se quais são as novas visões de liderança e os novos papéis do líder dentro da chamada Liderança Globalmente Responsável⁸ e do Instituto Ethos⁹ de Responsabilidade Social Empresarial.

1.2.1 O QUE É LIDERANÇA

A liderança é um tema que há muito vem sendo discutido como um fator pertinente para o sucesso de qualquer organização.¹⁰ O cenário atual, envolvendo grandes transformações globais, impulsiona as organizações a se adaptarem permanentemente a um cenário de indefinições e incertezas crescentes. Exige das mesmas a construção de novos paradigmas e novas práticas capazes de superar os desafios que se tornam cada vez mais presentes em suas políticas estratégicas.

⁸ Trata-se de uma iniciativa fundada em 2004 por representantes de 21 empresas, escolas de negócios e centro de educação para liderança em todo mundo com o objetivo de promover a compreensão do que se configura como liderança globalmente responsável e de desenvolver a prática desta.

⁹ O Ethos é um Instituto de Responsabilidade Social que dá apoio às empresas que queiram implantar a Responsabilidade Social Empresarial.

¹⁰ Bryman (2004) alerta para a diferença conceitual entre liderança e gestão. Gestão estaria mais relacionada ao cotidiano de uma organização enquanto os líderes estariam orientados para a mudança ou para busca de um outro horizonte, algo desejado como ideal para a empresa.

Neste contexto, definir um conceito de liderança é a primeira dificuldade apresentada, já que a infinidade de enunciados existentes sobre o tema oferece condições para se confundir os diferentes estilos e teorias apresentadas.

Trata-se de um tema com repletas interpretações equivocadas, utilizadas livremente não só na literatura científica, mas também na linguagem comum.

De acordo com Tennenbaum, Weschler e Massarik (1972), liderança é uma influência interpessoal desenvolvida em determinada situação através de um processo de comunicação para se atingir uma ou mais metas.

Não muito diferente de Tennenbaum et al, Hersey e Blanchard (1986), definem liderança como um processo que consiste em influenciar as atividades desenvolvidas por um determinado grupo ou indivíduo numa dada situação, para a realização de um objetivo.

É o caso também do conceito de liderança apresentado por Bowditch e Buono (1992), como sendo o processo de influência exercido comumente por uma pessoa, sobre um indivíduo ou grupo visando o atingimento de metas.

Bass (1990) por sua vez, define liderança como a interação entre dois ou mais membros de um grupo que freqüentemente envolve uma estruturação ou uma reestruturação de situações, percepções e expectativas desses membros.

O ato de influenciar grupos ou indivíduo parece estar presente no conceito de liderança de vários estudiosos. De maneira a nos levar a pensar na liderança como uma relação de influência e poder distribuídos de maneira desigual, porém em uma base legítima, consensual e contratual.

Bergamini (1994) entende liderança como o ato de atribuir significados às ações desenvolvidas pelos líderes. Trata de uma perspectiva que vê o líder como um agente de mudança cultural.

Yukl (1998) apresenta diversas teorias de liderança como teoria dos traços (centrada no líder), teorias focadas na relação entre líder e liderado e teorias focadas no grupo (o líder contribui para a eficácia do grupo). Para o autor a influência é a essência da liderança. Porém, esse processo não é unidirecional, uma vez que os líderes influenciam os liderados e também são influenciados.

Para Bennis e Nannus (1998), liderança é delegar poder aos subordinados ou empregados, de forma que os mesmos encontrem novas maneiras de atuar. Ou seja, o líder é aquele que proporciona aos liderados todo o apoio para o desenvolvimento da motivação para o trabalho.

Bryman (2004), em importante revisão do campo teórico, ressalta que a maioria das definições envolve explicações superficiais, em que os liderados ficam passivamente subordinados ao líder e que estes, em função de suas próprias habilidades, os mantêm sobre controle. Neste caso, a influência do líder sobre um grupo de pessoas, determina o comportamento dos liderados que se submetem aos comandos e orientações sem quase questionamentos.

Já Hunter (2005) conceitua liderança como a habilidade de influenciar indivíduos a trabalharem com entusiasmo visando alcançar objetivos para o bem de todos. Enquanto isso, Macêdo et al (2005) compreendem a liderança como uma arte para educar, orientar e estimular grupos ou pessoas a buscarem os melhores resultados em ambientes de riscos, desafios e incertezas.

Smith (1994) registra diferentes abordagens. Entre essas, liderança como exercício de influência, liderança como forma de persuasão, liderança a partir de relações de poder etc.. Essas definições, no entanto, podem ser ampliadas ou reduzidas em função da complexidade do tema. O autor observa ainda, que as definições sobre liderança são arbitrárias e subjetivas, não havendo uma única e correta definição. Trata-se de um fenômeno mundial e envolve diversas atividades e podem ser analisadas em ambientes industriais, educacionais, movimentos sociais etc.. A liderança não é um conceito que possa ser definido com facilidade (BRYMAN, (2004; SMITH, 1994).

Recentemente, os estudos sobre liderança têm observado as qualidades, os comportamentos e as características apresentados por um líder. Há estudos que defendem a idéia de que os líderes já nascem com tais características, ou seja, prontos para liderarem. Cabe à empresa identificar esses indivíduos. Mas há outras abordagens que desprezam tais pressupostos, pois entendem a liderança a partir de uma concepção mais ampla, em que os subordinados devem desenvolver esforços até mesmo para se libertarem de líderes formais e se tornarem independentes ou autônomos.

Northouse (2004), por sua vez, afirma que as organizações precisam de profissionais com habilidades de liderança. No entanto, o autor enfatiza que inúmeros estudos sobre o tema foram publicados, a partir de pontos de vistas distintos, desde as abordagens que contemplam a liderança como exercício de poder e coerção até as abordagens, no outro extremo, que privilegiam perspectivas humanistas. Métodos quantitativos, qualitativos, enfim, diversas pesquisas foram

realizadas, a literatura é farta, mas é essencial compreender, de acordo com o autor, como a teoria pode ser transformada em práticas efetivas no cotidiano das organizações em situações reais.

Pode-se dizer também que devido às transformações históricas que permeiam o ambiente organizacional, o termo liderança vai se adaptando, se diversificando e se caracterizando conforme sua prática. Mas fica evidente a diversidade e fragmentação do corpo teórico envolvendo o tema.

1.2.2 O CONCEITO E O PAPEL DO LÍDER

A necessidade de formar equipes com pessoas que sigam uma mesma direção, principalmente em ambientes muitas vezes com poucos recursos e mudanças rápidas, é um dos grandes desafios de um líder. Além disso, os momentos decisórios encontrados dentro de qualquer organização exigem que a figura do líder seja, na maioria das vezes, o agente das mudanças ocorridas no ambiente, tornando-se desta forma, o pelotão dessas trocas, liderando iniciativas e construindo e reconstruindo paradigmas.

Nesse sentido, o líder deve possuir a capacidade de sentir tais mudanças e buscar respostas para a sua respectiva solução. De acordo com Cratty (1983), o líder é aquele que o grupo percebe como o mais indicado para solucionar os problemas da equipe.

Smith (1994) ressalta que em processos de mudança organizacional, principalmente quando envolvem novas tecnologias, a liderança torna-se essencial para conduzir tais processos. Líderes são agentes de mudança e é preciso compreender a liderança como produto da interação entre duas ou mais pessoas de um mesmo grupo.

Em estudos realizados por Simões, Rodrigues e Carvalho (1998), o líder, segundo pesquisas da Universidade do Estado de Ohio – EUA, são indivíduos que, com seu comportamento de liderança favorecem a realização e manutenção dos objetivos do grupo.

Conforme Barbanti (2003), o líder é aquele que ocupa uma posição que o permita tomar decisões que possam influenciar o grupo, suas ações e sentimentos.

Dosil (2004) por sua vez considera o líder um indivíduo com elevada capacidade de interação para soluções de problemas e tomada de decisões, assegurando sua função de facilitar a comunicação entre o grupo, transmitir e receber informações e possibilitar respostas unificadas.

Nogueira (2004) ressalta que em ambientes organizacionais, as mudanças se tornarão efetivas com a articulação consciente envolvendo o conjunto de seus agentes, ou seja, dos funcionários. Os líderes seriam sujeitos dotados de “inteligência especial” que poderiam sintetizar esses processos de mudanças promovendo incentivos organizacionais “cívicos”.¹¹ O autor ressalta a importância de uma gestão dialógica que contemple, acima de tudo, práticas que valorizem a convivência e a participação democrática no ambiente organizacional. O papel do líder, neste caso, seria o de coordenar essa cultura de participação, mas não o de se posicionar como o único agente capaz de realizar mudanças.

Segundo Schein (2004), o papel que os líderes exercem nas organizações é essencial, pois o ponto chave da liderança está em gerenciar a mudança cultural existente, algo não necessariamente fácil em função das especificidades de cada organização.

Para Handy (2000), o papel do líder consiste em procurar um meio de atribuir significado em torno do qual um campo de confiança pode ser construído. Esse campo de confiança pode ser compreendido por um ambiente no qual os trabalhadores passem a compreender a essência de seu próprio trabalho.

Kotter (1995), por sua vez, tende para uma abordagem prescritiva, apresentando modelos a serem seguidos. Para o autor, o papel do líder consiste em conduzir mudanças cujo processo se apresenta em oito fases ou etapas:

- 1- estabelecer um senso de urgência como, por exemplo, pesquisa de mercado e identificar e discutir as crises;
- 2- criar uma aliança administrativa no qual o grupo tenha autoridade para liderar mudanças e os motive para o trabalho em grupo como um time;

¹¹ O autor refere-se ao “civismo” nas organizações como forma de fortalecer e incentivar espaços democráticos na organização para que o coletivo dos trabalhadores possa participar debater suas ações internalizando comportamentos em que a convivência ética e a participação possam constituir a base de uma reflexividade organizacional. Nogueira (2004, p. 237-238) faz ainda uma crítica ao caráter pouco democrático do “gerencialismo” e do funcionalismo nos atuais modelos de gestão. Embora o autor não se refira exatamente ao “líder”, ressalta que “dirigentes democráticos” devem construir uma nova racionalidade crítica e comunicativa, em vez de instrumental.

- 3- desenvolver visão e estratégia a fim de contribuir no direcionamento do esforço para a mudança, bem como desenvolver estratégias para a efetivação dessa visão;
- 4- comunicar a visão da mudança através dos possíveis veículos de comunicação de maneira constante e fazer com que a aliança administrativa modele o comportamento esperado dos funcionários;
- 5- investir os funcionários de empoderamento para ações amplas através da eliminação de obstáculos, da alteração dos sistemas que minem a visão de mudança e encorajando-os a correrem riscos e utilizarem suas idéias, ações e qualquer atividade não cotidiana;
- 6- realizar as conquistas em curto prazo através de melhorias visíveis no desempenho e na criação das conquistas, reconhecendo-os e recompensando-os por estas;
- 7- consolidar ganhos e produzir mais mudanças contratando, promovendo e desenvolvendo pessoal que possa implantar a visão de mudança e renovar os processos com novos projetos, temas e agentes;
- 8- estabelecer novos métodos na cultura criando melhor desempenho, um comportamento voltado para o cliente e a produção, fortalecer a liderança e um gerenciamento mais eficaz, articular novos comportamentos com o sucesso organizacional e desenvolver meios para a sucessão e o desenvolvimento da liderança.

Essas abordagens contemporâneas, independente de suas especificidades, rompem com as práticas baseadas em programas motivacionais e no *behaviorismo* adotado em ambientes organizacionais. Isto não quer dizer que uma nova liderança seja hegemônica. Kohn (1998, p. 145) ressalta que “mesmo hoje, não é raro encontrar líderes em negócios que acreditem que o medo motiva as pessoas a fazerem um trabalho melhor.”

A essência dessas novas abordagens, portanto, sinaliza a importância dos trabalhadores perceberem os significados envolvendo suas atividades profissionais. Ou seja, cognição e reflexividade formam a base para um processo de mudança. Cabe ao líder criar o ambiente para que essa compreensão da realidade, por parte dos liderados, possa acontecer de forma espontânea, sem manipulação ou influência de alguma instância hierárquica superior. O desenvolvimento de habilidades cognitivas e comportamentais por parte dos trabalhadores deveria, de acordo com Valle, Carneiro e Coelho Júnior (2003) ser o objetivo de qualquer líder

num ambiente organizacional. Compreensão do processo de trabalho, capacidade de comunicação, iniciativa para resolução de problemas, etc. deveriam fazer parte do ambiente de trabalho. Ao líder caberia incentivar um clima organizacional propício para um comportamento organizacional em que os liderados poderiam emancipar-se dos modelos formais de liderança. Talvez resida neste aspecto o novo sentido de liderança na atualidade. O líder passa a ser um gestor de significados, mas não nos termos de um processo de influência (BRYMAN, 2004).

Argyris (2006), numa abordagem próxima, critica a postura das lideranças tradicionais e ressalta a importância dos gestores repensarem suas práticas a partir de novas abordagens gerenciais, focando essas transformações no desenvolvimento de novas habilidades de raciocínio no momento em que os gerentes (e mesmo o CEO) aprendem com seus subordinados.

Geus (2006) reforça essa posição, lembrando que os líderes devem pensar numa empresa como uma “comunidade”, criando valores comuns e proporcionando espaço para uma ampla participação.

A cultura organizacional também precisa ser contemplada. Afinal, é um elemento importante na ação do líder, pois fortalece valores e visão em sua prática cotidiana. Segundo Torres (2005, p. 194),

[...] é plausível afirmar que uma ênfase na relação entre líder e subordinado é mais importante para culturas coletivas do que para culturas individualistas. [...], contudo, isso não significa que os subordinados se percebam como tendo o mesmo poder social dos líderes, em culturas coletivas.

A abordagem gerencialista, bastante forte nas teorias da administração, contempla a cultura como algo possível de ser gerenciado. Não é o entendimento das ciências sociais, que faz distinção entre cultura organizacional e cultura gerencial ou corporativa (BARBOSA, 2002).

Barbosa (2002) ressalta que há certo “modismo” nos discursos dos executivos envolvendo o tema “cultura organizacional”. Esse interesse surgiu na década de 1990 e, desde então, de acordo com a autora, o conceito vem sendo apropriado nem sempre com o rigor necessário. De qualquer forma, o interesse despertado pela esfera simbólica do ambiente corporativo ganhou destaque no debate em torno da cultura organizacional e como valores poderiam determinar o

comportamento dos agentes numa organização. A essência do debate privilegiou uma dupla questão. Ou seja, a cultura seria produzida, ao longo do tempo, pelas interações sociais ou poderia ser objeto de manipulação ou gerenciamento a partir de algumas técnicas de gestão? Os executivos, evidentemente, estavam ansiosos para poder gerenciar ou modificar “culturas” para um melhor desempenho organizacional.

Na década de 1990, em plena era da abertura dos mercados mundiais, a competitividade era essencial para o fortalecimento das empresas que competiam em escala global. O modelo japonês de gestão, tão discutido nas décadas de 1980 e 1990, era ainda uma referência importante. As empresas ocidentais tentavam aprender com a experiência japonesa de administração, mas para isso era preciso compreender igualmente as especificidades da própria cultura oriental, bastante diversa do ocidente. Foi nesse contexto que surgiu o interesse pelo tema cultura organizacional. No Brasil, foi nessa época que surgiram os debates sobre valores organizacionais e a importância das organizações explicitarem com clareza suas respectivas “missões”, estampadas nas paredes e à vista de todos.

De acordo com Barbosa (2002), os executivos vinculavam, e atualmente ainda vinculam uma empresa bem sucedida a uma organização com uma cultura forte e sadia. A autora alerta que o conceito de cultura foi utilizado de forma equivocada, distanciando-se do entendimento das ciências sociais, em especial da antropologia. A percepção da cultura com valor instrumental, proporcionando ao gestor, intervir, gerenciar e alterar a realidade para obter maior vantagem competitiva ganhou destaque.

Cultura, de acordo com Barbosa (2002, p. 31), “[...] é vista como uma entidade flexível, mutável, aberta a influências múltiplas e simultâneas, resultantes da construção, sempre transitória, de seus membros e de seus analistas.”

Sainsaulieu e Kirschner (2006) ressaltaram que a empresa é uma realidade humana viva, constituída a partir da história e cultura de seus membros. Faz-se necessário uma pergunta. Até que ponto seria possível gerenciar cultura?

Neste aspecto, os líderes poderiam fomentar um ambiente propício para que novos comportamentos possam prosperar. Desta forma poder-se-ia imaginar algo mais próximo do conceito de liderança transformacional, em que os agentes passariam a perceber melhor seu ambiente organizacional e as mudanças aconteceriam a partir de processos de cognição e reflexividade.

Aos líderes empresariais caberia não exatamente intervir, manejar ou gerenciar cultura, mas, compreender melhor as organizações, analisar, com muita cautela, como os padrões de cultura se estabelecem. Morgan (2002, p. 138), numa de suas conhecidas metáforas, ressalta que as organizações são realidades socialmente construídas e que “a cultura não é algo que possa ser imposto num contexto social. Ela se desenvolve no decorrer da interação social.”

De acordo com Oliveira (2008, p. 270) os papéis de liderança possibilitam a construção de uma rede de competências complementares entre a empresa e a sociedade. Os diferentes atores deste processo desempenham em suas ações, os “grandes papéis” enquanto educadores, construtores de relacionamentos/ *networking* e negociadores, para criar sentido nessas redes e constituir os elos necessários.

Frente aos desafios presentes nas tarefas a serem executadas, surge a necessidade de uma nova forma de liderar nas organizações contemporâneas. Uma liderança capaz de liberar as energias e o potencial das pessoas, obtendo com isso, novos talentos, inteligência e conhecimentos para lidar com as mudanças advindas do ambiente e do mercado organizacional (SENGE, 1990).

1.3 UMA NOVA VISÃO DE LIDERANÇA PARA A EMPRESA SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

Como o processo de implementação de um programa de Responsabilidade Social contempla um universo de atividades a serem desenvolvidas e continuamente avaliadas, entende-se que é necessário um grupo de pessoas para desenvolvê-las. Entretanto, a iniciativa para a adoção de tal prática, em geral precisa ser explicitada pela alta administração ou presidência da organização, caso contrário, corre-se o risco de implosão da idéia. Uma vez decidido pela alta administração, esta estabelecerá alguém para assumir o comando do processo que, por sua vez, irá compor um grupo de trabalhadores.

Segundo Moraes (2006), é preciso que o programa seja estabelecido de cima para baixo para que se possa atuar em toda a organização. Além disso, existem os desafios a serem enfrentados pelos líderes envolvidos com a atividade

socialmente responsável, como a diversidade social e cultural. O fato de a iniciativa ser da alta administração não significa que esse segmento organizacional irá gerenciar todo o processo. No entanto, o autor ressalta que a iniciativa, a referência maior precisará ter o comprometimento dos níveis hierárquicos superiores. Sem o engajamento desses o programa pode, efetivamente, fracassar.

Independente desta ou daquela estratégia, como se observou acima, este é um movimento em escala global. Empresas e organizações de todo o mundo, inclusive brasileiras, têm se engajado na busca de soluções que contribuam não só para o desenvolvimento econômico, mas também, social e ambiental do planeta. Por exemplo, a *European Foundation for Management Development (EFMD)* em parceria com a *Global Compact*¹², reuniram representantes seniores de vinte e uma empresas, escolas de negócios e centros de educação para a liderança de todo o mundo fundando a Iniciativa de Liderança Globalmente Responsável.

O objetivo desta Iniciativa de Liderança Globalmente Responsável é promover a compreensão do termo liderança globalmente responsável, bem como o desenvolvimento de sua prática. Trata-se de um processo que, segundo o grupo, é tanto coletivo quanto interativo.

Para os fundadores da Globally Responsible Leaders (GRL) (2005, p. 2),

[...] a liderança que é necessária agora e no futuro pode ser descrita como uma liderança globalmente responsável. Isso significa o exercício global de uma liderança ética e baseada em valores, na busca do progresso econômico e social e do desenvolvimento sustentável. Ela é baseada na compreensão fundamental da interconexão do mundo e do reconhecimento da necessidade de avanços econômicos, sociais e ambientais. Ela também requer a visão e a coragem de colocar a tomada de decisão e a prática gerencial dentro de um contexto global.

Por outro lado, é importante refletir sobre a complexidade existente em algumas organizações, pois, muitas delas necessitam não apenas de um único líder, mas de um sistema de liderança forte que tem no líder seu principal incentivador, defensor e disseminador (BURMESTER; HAMAMOTO, 2003). Dessa forma, é preciso ver a organização com um sistema coletivo complexo que sinaliza uma nova

¹² É um acordo para empresas preparado pelas Organizações das Nações Unidas objetivando conciliar a força do mercado aos ideais dos direitos humanos, levando-se em conta os impactos sociais e ambientais produzidos pela globalização.

realidade de poder e liderança, pautada em uma participação conjunta nas tomadas de decisão.

Outro fator importante apresentado pela GRL, diz respeito às ações que podem contribuir para a mudança organizacional e o desenvolvimento da responsabilidade corporativa social e global (Figura 1). Somadas aos princípios expostos anteriormente, representam um conjunto solidificado e eficaz de melhores práticas que por sua vez podem ser constantemente modificadas e melhoradas.

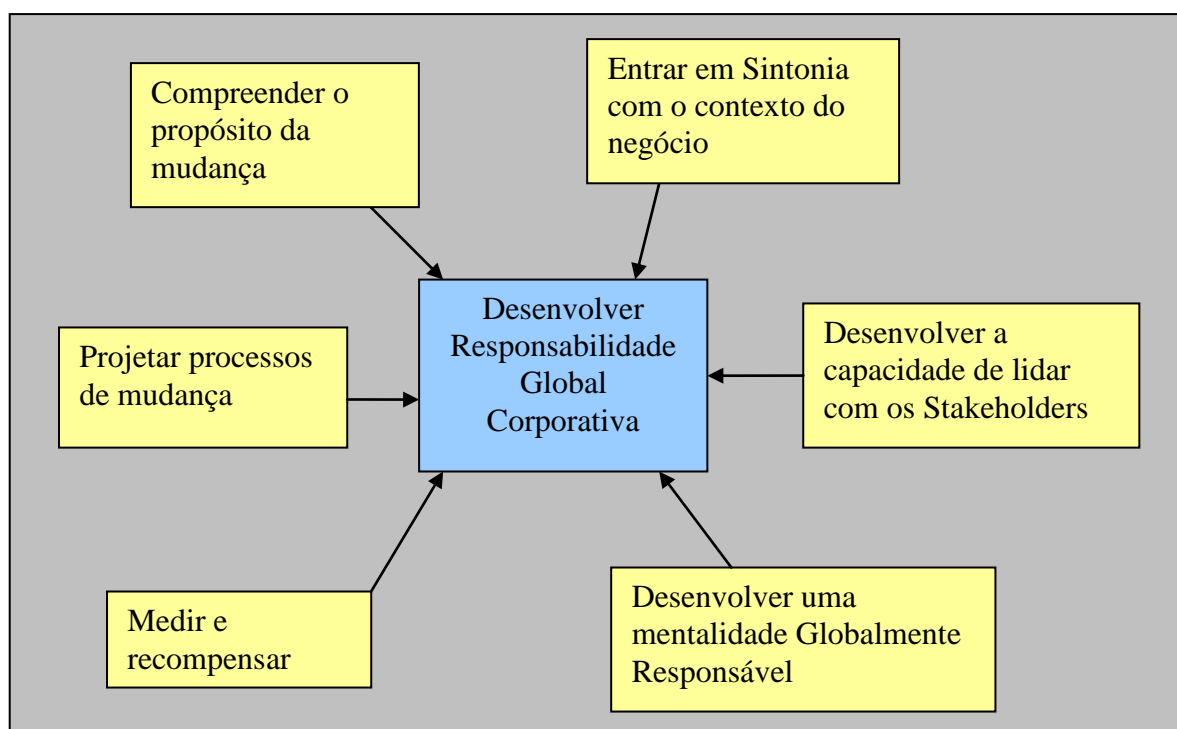


FIGURA 1: AÇÕES PARA A MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Fonte: Adaptado de *Globally Responsible Leaders*

De acordo com a Figura 1, ficar em sintonia com o ambiente dos negócios significa criar oportunidades para identificar o que precisa ser mudado interna e externamente. Com isso é possível detectar as demandas sociais, culturais, políticas, tecnológicas e ambientais e ao mesmo tempo, compreender as necessidades, os pontos de vista e as atitudes de seus grupos de interesse. Para lidar com diversos grupos, é essencial conhecer os valores e interesses desses grupos e dos agentes que os compõem. Como observamos no capítulo anterior, as especificidades culturais de cada organização precisam ser respeitadas. Reuniões, discussões de problemas, debates internos envolvendo os diferentes problemas do

cotidiano organizacional contribuem para um consenso entre membros de uma mesma equipe.

A figura a seguir, proposta pela GRL (*Globally Responsible Leaders*), representa o conjunto de *stakeholders* com quais organizações precisam estabelecer e construir uma interação necessária à responsabilidade corporativa global.



FIGURA 2: STAKEHOLDERS E ORGANIZAÇÕES

Fonte: www.globallyresponsibleleaders.org

Outra ação que pode contribuir para a mudança organizacional está no desenvolvimento de um modelo mental globalmente responsável que vai além do treinamento das habilidades, pois requer, ainda, conhecimentos profundos, compreensão, valores, atitudes e modelo mental (GRL, 2005, p. 30),

[...] criar uma mudança de modelo mental não é tarefa fácil, especialmente se o gerente acredita estar desempenhando bem e se a companhia estiver alcançando metas razoáveis e recompensando os funcionários por isso. A resistência pode ser ainda maior se a nova direção indicada aos gerentes for ambígua. Para iniciar o processo, os gerentes devem deixar o dia-a-dia de suas tarefas para poderem refletir mais e ter a visão do que significa, na prática, ser um líder globalmente responsável. Essa é a hora de conquistar não só

as mentes dos gerentes, mas também seus corações, já que o engajamento emocional com a responsabilidade corporativa global é essencial para uma mudança bem-sucedida.

Além de mudar, é preciso compreender tais mudanças, ou seja, é preciso não impor e sim motivar e preparar toda a organização para este processo. Tal processo faz parte de um questionamento constante, pois são os por quês que impulsionam os cumprimentos da missão de uma empresa. Porém, para mudar é preciso projetar o processo de mudança. Isso se dá através da reunião entre gestores que vão avaliar a situação da organização em relação às práticas de Responsabilidade Social Empresarial. A partir daí, desenvolve-se um plano de ação para facilitar o acompanhamento e os objetivos propostos pela organização.

No entanto, é necessária a participação, não apenas dos gestores, mas de um coletivo maior, envolvendo também a base da organização, tendo em vista um aprendizado organizacional voltado à própria mudança em processos que privilegiem a socialização do conhecimento (SENGE, 1990; NONAKA; TAKEUCHI, 1997; VASCOCELOS; MASCARENHAS, 2007).

A figura a seguir mostra um plano de ação para desenvolver um programa de Responsabilidade Social Empresarial (GRL, 2005).



FIGURA 3: PLANO DE AÇÃO

Fonte: www.globallyresponsibleleaders.org

Quando apoiado pelos líderes, este processo auxilia na transformação da cultura corporativa. Prioridades de tarefas, informações mais importantes, grupo de interesses atendidos, são alguns elementos determinados pelos novos padrões estabelecidos. Mas, para que a mudança na cultura empresarial¹³ aconteça, é preciso estabelecer metas específicas e medir constantemente a evolução do programa.

¹³ Neste momento, evitamos intencionalmente utilizar a expressão “cultura organizacional”, por entendermos, como observamos no capítulo anterior, ser um conceito mais abrangente do que utilizado normalmente na literatura da administração. “Cultura”, tal como as ciências sociais utilizam o conceito, pressupõe o reconhecimento de hábitos, valores, crenças no âmbito das organizações, variáveis essas não necessariamente gerenciáveis. Para evitar tais divergências teóricas, ou mesmo epistemológicas, utilizaremos as expressões “cultura corporativa” ou “cultura empresarial”. Para aprofundar o debate envolvendo “cultura organizacional”, sugerimos a leitura de Barbosa (2002), Sainsalieu e Kirschner (2006), Freitas (2007) e Carrieri e Saraiva (2007).

Todo esse processo implica na obtenção de um conhecimento abrangente sobre tudo que diz respeito à organização. Alguns líderes encontram dificuldades em compreender o processo por se depararem com um ambiente cada vez mais complexo com novos desafios impostos pela abrangência de suas atividades. No caso da Responsabilidade Social Corporativa, por exemplo, há alguns desafios considerados mais importantes, que os líderes precisam enfrentar. O pensar e agir é o primeiro deles, ou seja, é preciso compreender a abrangência e a natureza das responsabilidades de uma organização. Para isso, o líder não deve apenas pensar e agir localmente, mas também de forma global.

Um outro desafio a ser enfrentado é o de não limitar os propósitos da organização à lucratividade. É preciso reconhecer outras responsabilidades que vão além do troca-troca – bens e serviços por lucro – até por que, os níveis de abrangências das atividades organizacionais se expandem a cada dia. Com isso é preciso considerar a sociedade e o meio ambiente como partes integrantes de tais responsabilidades.

Por fim, é preciso que o líder esteja preparado também para enfrentar o desafio da educação, pois, tem sido cada vez mais difícil lidar com a falta de uma educação que priorize e encoraje a contextualização dos negócios e não somente os negócios. De acordo com a *Globally Responsible Leaders*:

[...] em termos de contexto, cada decisão profissional deve ser considerada dentro de um espaço intelectual de reflexão que não a isole, mas que a examine em relação ao seu ambiente geral (cultural, econômico, político, social, físico, tecnológico, espiritual) (GRL, 2005, p. 16).

Essa ênfase na educação apresenta algumas conexões com a concepção apresentada anteriormente valorizando a reflexividade do agente organizacional a partir do papel de facilitador do líder na criação de ambientes que proporcionem condições ambientais para que ocorram processos de aprendizagem organizacional.

1.3.1 LIDERANÇA EMPRESARIAL E NOVAS INICIATIVAS EM RESPONSABILIDADE SOCIAL

Verifica-se atualmente um crescimento de ações voltadas ao atendimento da dimensão social humana em que a responsabilidade pelo bem comum vem se tornando cada vez mais necessária buscando atender os princípios básicos do desenvolvimento socioambiental.

Por outro lado, não se podem desconsiderar as mudanças rápidas que vem ocorrendo nas dimensões econômicas, políticas e tecnológicas fazendo com que as organizações se adaptem o quanto antes a este contexto de grandes transformações em que até mesmo as referências da modernidade parecem se diluir (BAUMAN, 2001).

Cabe questionar também quem, afinal, assume o comando ou lidera tais iniciativas? O presidente da empresa? O diretor administrativo? O diretor de recursos humanos? Um funcionário da linha de produção?

O papel da liderança nas organizações, bem como a forma como esta se materializa, tem se tornado assunto importante no meio acadêmico. Diante do atual cenário organizacional, a alta administração e seus principais executivos já não tomam mais decisões de forma isolada, mas sim, estimulam ocupantes em outros níveis da hierarquia a contribuírem com novas idéias. Os administradores, de acordo com Wood Jr. (2004, p. 31), deveriam “incorporar novos valores ético-humanistas e dominar conceitos filosóficos, sociais e políticos para a condução das mudanças organizacionais.”

É uma concepção diferente dos modelos instrumentais de gestão. As mudanças organizacionais envolvem a participação do conjunto dos agentes sociais e esses agentes, nas organizações, são ao mesmo tempo racionais e irracionais. A mudança organizacional nem sempre é compreendida por todos os funcionários de uma organização. Para alguns grupos ou segmentos da organização, o discurso sobre mudanças não trazem a devida compreensão, gerando angústias e inseguranças e, em alguns casos, resistências (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2004).

Segundo Schein (2004), o papel que os líderes exercem nas organizações é essencial, pois o ponto chave da liderança está em gerenciar a mudança

organizacional, algo não necessariamente fácil em função das especificidades de cada organização e do comportamento das pessoas no ambiente organizacional.

De acordo com Winbland (1999), os líderes enfrentam constantes desafios como o de preparar pessoas para que assumam papéis de liderança e ao mesmo tempo, preservar ao menos parte desse pessoal na organização.

Não bastasse isso, os líderes também precisam acompanhar os assuntos ou temas emergentes para as organizações. Responsabilidade Social, Gestão do Conhecimento, Tecnologia da Informação, entre outros, passam a fazer parte das novas estratégias organizacionais. Afinal, as organizações vivem momentos de ruptura de paradigmas gerenciais (WOOD JR., 2004).

Conforme Morgan (2002, p. 167), ao analisarmos as pessoas em ambientes organizacionais, ressaltando o processo de construção da realidade, emergem idéias inovadoras sobre liderança de grupo, pois a formação de um líder depende da capacidade de um determinado grupo criar uma concepção comum da realidade.

Embora o comportamento socialmente responsável possa estar pautado por valores de interesses mercadológicos, o cenário atual da sociedade tem estimulado a participação de todos os segmentos na construção de uma sociedade mais igualitária buscando minimizar seus problemas. O ser humano é, por natureza, um ser social e seu aperfeiçoamento se dá pela convivência e prática pessoal e coletiva das virtudes da justiça e da solidariedade (SERTEK, 2006, p. 45).

As intervenções sociais e ambientais com maior destaque têm sido as implementadas pelas organizações privadas que, apesar de atenderem um público mais localizado, ou seja, aquele que se encontra no seu entorno, vem apresentando alguns resultados positivos. Contudo, ainda estamos diante de ações de caráter mais extrínsecos cujas motivações se dão pelo cumprimento de requisitos legais, pressões sociais, atendimentos a normas internacionais, etc.

De acordo com Sertek (2006), os objetivos relativos à postura socialmente responsável das empresas foram desenvolvidos para, além de, gerarem seus lucros, proporcionar melhorias para a sociedade e garantir também o cumprimento de suas funções sociais.

Muitas vezes as idéias inovadoras estão dentro da própria organização e para sua concretização é preciso construir um ambiente capaz de criar e recriar seus processos e atividades. Todo esse processo envolve os conhecimentos e as habilidades das pessoas, bem como seus hábitos, modos de atuação e

necessidades de aprender e saber, ingredientes importantes para um processo de mudança. A aprendizagem organizacional, por exemplo, é um processo que torna as mudanças gradativas e efetivas a partir das experiências individuais e coletivas no âmbito da organização (FLEURY, 2001; VASCONCELOS; MASCARENHAS, 2007).

É importante levar em consideração neste estudo um contexto que considere tanto o comportamento quanto o envolvimento dos líderes na construção das realidades sociais nas quais se encontram inseridos. Primeiro, é preciso considerar quais valores definem e apóiam as tomadas de decisões na organização. De acordo com Louette (2007), os valores das pessoas são expressos por seus comportamentos enquanto os das organizações são expressos por meio de sua cultura operante.

O quadro a seguir ilustra os sete níveis de consciência organizacional a serem considerados pelos líderes empresariais no contexto organizacional.

Espiritual	SERVIR: à humanidade e ao planeta	7	SERVIR À HUMANIDADE: Perspectiva de Longo Prazo: Ética, Responsabilidade Social, Futuras Gerações. •
	FAZER A DIFERENÇA: na vida das pessoas	6	ALIANÇAS E PARCERIAS ESTRATÉGICAS: Colaboração: Realização funcionário. Envolvimento comunidade •
	COESÃO INTERNA: encontrar significado na existência	5	DESENVOLVIMENTO DE UMA CULTURA FORTE E COESA: Visão Compartilhada: Comprometimento. Entusiasmo. Valores compartilhados. •
Mental	TRANSFORMAÇÃO: equilibrar o interesse próprio e o coletivo	4	RENOVAÇÃO E APRENDIZAGEM CONTÍNUA: Melhoria Contínua. Adaptabilidade. Inovação. Trabalho equipe.
Emocional	AUTO-ESTIMA: estabelecer um sentido de valor próprio	3	SISTEMAS E PROCESSOS DE ALTO DESEMPENHO: Melhores Práticas: Produtividade. Eficiência. Qualidade. Crescimento profissional. • Burocracia. Complacência. ◇
	RELACIONAMENTO: desenvolver relacionamentos harmoniosos	2	RELACIONAMENTOS QUE APOIAM A ORGANIZAÇÃO: Satisfação do Cliente: boa comunicação entre funcionários, clientes e fornecedores. • Manipulação. Culpa. ◇

Físico	SOBREVIVÊNCIA: e segurança física.	1	FOCO NO LUCRO E NO VALOR DO AÇIONISTA: Estabilidade Financeira: Saúde financeira. Saúde e segurança do funcionário. • Exploração. Controle Excessivo. ◇
---------------	---	----------	--

QUADRO 3 – NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA ORGANIZACIONAL

Fonte: Adaptado de Louette, 2007.

• foco positivo/ ◇foco excessivo

Os níveis apresentados no quadro 3 mostram como os líderes podem gerenciar suas ações de maneiras mais sustentáveis, efetivas e responsáveis. Além disso, é necessário que exista um comprometimento por parte do líder, e que este comprometimento possa refletir na mudança da organização. Para Louette (2007), os líderes devem ser os agentes facilitadores dos processos de mudança que eles imaginam como ideal. Para isso, é preciso que os níveis de liderança correspondam com os níveis de consciência do conjunto dos agentes organizacionais. Conforme o quadro abaixo, é possível compreender melhor essa dinâmica.

		COMO LÍDERES MOTIVAM	POR QUE LÍDERES FALHAM
7	SÁBIO - VISIONÁRIO	Sendo um exemplo de serviço desinteressado	Falta de ética, compaixão e humildade
6	MENTOR - PARCEIRO	Possibilitando que os funcionários façam a diferença	Falta de empatia com funcionários e parceiros
5	INTEGRADOR	Por sua visão inspiradora, alinhamento de valores	Falta de visão e paixão
4	FACILITADOR INFLUENCIADOR	Liberdade e autonomia responsável	Falta de foco em inovação, P&D e estratégia
3	GERENTE	Reconhecimento e valorização	Falta de foco em resultados e gerenciamento da performance
2	GERENTE RELACIONAMENTO	Comunicação aberta, que fortalece a lealdade	Falta de habilidades de comunicação interpessoal
1	DIRETOR CRISES	Recompensas e benefícios financeiros	Inabilidade em confiar nos outros

QUADRO 4 – NÍVEIS DE LIDERANÇA

FONTE: Adaptável de Louette, 2007.

Novas ações requerem, além de iniciativa, mudanças muitas vezes radicais, exigindo abordagens ousadas que vão de encontro a mudanças essenciais para a organização. O quadro apresenta, no entanto, algumas limitações. Como vimos anteriormente, associar motivação com “recompensas e benefícios” é algo bastante discutível (KOHN, 1998). Os funcionários, desde que tenham um ambiente propício para o aprendizado organizacional, não necessitam de motivações extrínsecas para realizar seus respectivos trabalhos.

De qualquer forma, observa-se, na atualidade, uma proliferação de inúmeras iniciativas que visam atender aos indicadores de desenvolvimento socioambiental sustentável. É possível encontrar ferramentas que vão desde um simples questionário com o objetivo único de informação, até métodos com abordagens bem mais formalizadas de planejamento.

Louette (2007) reúne modelos de gestão utilizadas em 33 países com o objetivo de expandir a adoção de práticas socialmente responsáveis à cultura da organização e também ao sistema de gestão, seja a organização pequena, média ou grande e de qualquer setor. Nesse panorama, as “ferramentas” apresentadas pelo autor contribuem para que as organizações possam avançar nos seus projetos se tornando mais transparentes em seus negócios e perante a sociedade. Entre as ferramentas apresentadas no compêndio, estão:

- Princípios e Diretrizes Internacionais que são documentos das Nações Unidas que conferem a aceitação mínima para as operações das empresas como, por exemplo, a OCDE (Diretrizes para empresas multinacionais), ONU, OIT (Princípios e Direitos Fundamentais no Trabalho e seu Seguimento), OIT (Declaração Tripartite de Princípios sobre as Empresas Multinacionais e a Política Social), OIT (Guia de Normas Internacionais do Trabalho), PNUD (Global Compact), PNUD (Objetivos de Desenvolvimento do Milênio), PNUD (Carta da Terra), PNUD (Agenda 21).
- Princípios e Diretrizes de Governança Corporativa cujo objetivo é o de cuidar da estrutura institucional e política das corporações. São exemplos: OCDE (Princípios de Governança Corporativa e Desenvolvimento Econômico), IBGC (Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa), CVM (Cartilha de Boas Práticas de Governança Corporativa), FDC (Instrumento para Avaliação da Sustentabilidade e Governança Corporativa).

- Princípios e Diretrizes Setoriais estão voltados para contribuir para que as corporações e organizações mostrem como seus setores e suas cadeias produtivas trabalham de forma que o consumidor possa identificar tais iniciativas nos produtos delas advindos. Como exemplo pode-se citar a IFC (Princípio do Equador), ONU (Protocolo de Kyoto), BOVESPA (Índice de Sustentabilidade Empresarial em Bolsa de Valores, Brasil e o setor de SRI, Bolsa de Valores de São Paulo e o ISE), ICMM (Princípios do ICMM), WBCSD (Iniciativa para a Sustentabilidade do Cimento (CSI)), ABRAPP (Princípios Básicos de Responsabilidade Social).

- Instrumentos de Gestão utilizados nas Américas visam contribuir e atender os pilares clássicos do desenvolvimento sustentável, quais sejam, econômico, social e ambiental, bem como desenvolver uma abordagem de engajamento de *stakeholders*.

a) América do Sul – Argentina (indicadores IARSE), Bolívia (Indicadores COBORSE), Brasil (Balanço Social IBASE, Escala AKATU, Bolsa de Valores Sociais e Ambientais da BOVESPA, Indicadores, Matriz de critérios essenciais e Matriz de Evidência ETHOS, Indicadores GIFE, Indicadores FIDES/OCESP/SESCOOP, Instrumento para Avaliação da Sustentabilidade e Planejamento Estratégico FDC), Chile (Indicadores ACCION, Indicadores PROHUAMNA), Colômbia (Sistema de Gestão RI, Índice CCRE), Equador (Indicadores CERES), Uruguai (Indicadores DERES), Peru (Indicadores Peru 2021).

b) América Central – Costa Rica (Indicadores AED), El Salvador (Indicadores FUNDEMA), Guatemala (Indicadores CENTRARSE), Panamá (Indicadores CEDIS).

c) América do Norte – Canadá (The Good Company CCSR), EUA (SD Planner GEMI), EUA + Japão (GC 360 Future 500), México (Indicadores CEMEFI).

- Instrumentos de Gestão na Europa – São instrumentos que apresentam pontos de convergência entre a agenda de Desenvolvimento Sustentável e a agenda da Estratégia Empresarial. Exemplos:

Áustria (IMS do ECO4WARD), Bélgica (Albatroz B&SB), Finlândia (Vastuun Askeleita FB&S), França (Guide CSTR Europe ALLIANCES, Guide de La Performance Global CJD), Grã-Bretanha (Sigma Project BRITISH STANDARDS, FORUM FOR THE FUTURE e ACCOUNTABILITY), Holanda (GR3 GRI), Reino

Unido (Small Business Journey e Better Business Journey SBC, Responsible Competitiveness Index ACCOUNTABILITY), Suécia (THE NATURAL STEP WHH), Alemanha Itália + Bélgica + Portugal (CSR Toolkit for SME COSORE).

- Normas e Certificações – são ferramentas utilizadas para construir um padrão de procedimentos buscando garantir o planejamento da evolução sustentável do negócio, pode-se assim dizer. Além disso, mobilizam toda a organização a fim de obter um diagnóstico preciso do envolvimento da empresa, servindo como um elemento estratégico Louette, (2007). É possível citar alguns exemplos de normas e certificações adotados por diversos países: Suécia (Internacional Organization for Standardization – ISO 260000 e ISO 14064/5), Alemanha (Forest Stewardship Council FSC-IC e ValuesManagementSystemZFW – VMS DNWE/ZFW), Austrália (Australian Standards – AS 8003 ASCSR), Israel (Standard Israel – IS 10000 SII), Brasil (Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT NBR 16001 ABNT), Comissão Européia (Eco Management and Audt Scheme – EMAS CE), Dinamarca (Det Social Index DSI), Espanha (Sistema de Gestión Ética Y Responsabilidad Social – SGE 21 FORÉTICA), EUA (Occupational Safety e Health Administration – OHSAS 18001 OHSAS e Social Accountability – SA 8000 SA), França (Sustainable Development – SD 21000 AFNOR), Itália (QRES CELE), Japão (Ethics Compliance Management System Standard – ECS2000 JSBES), Reino Unido (Accountability – AA 1000 Accountability, British Standards – BS 8555 BS, British Standards BS 8800 BS, British Standards BS 8900 BS, Good Corporation Good Corporation Ltda, Community Mark BITC e Investors In People Standard / Investors In People UK).

Apesar de todos indicadores estarem disponíveis, ainda é possível perceber, segundo Almeida (2007), que não se formou massa crítica a ponto de surgirem líderes suficientes para conduzir a sociedade a um novo patamar.

Para Monzoni (2007), as iniciativas em Responsabilidade Social Empresarial requerem a construção coletiva do conhecimento acumulado através das experiências de cientistas, líderes empresariais, técnicos governamentais e ativistas de diversos países. Logo, a Responsabilidade Social precisa ser exercida por líderes que não vêem suas organizações como algo isolado da sociedade, mas sim como um agente determinante na indução do desenvolvimento social, econômico e ambiental, quer seja de seu bairro, cidade, estado e nação.

CAPÍTULO II

ASPECTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem por objetivo descrever os procedimentos metodológicos que orientaram esta pesquisa. Busca-se apresentar a pergunta de pesquisa, o delineamento introdutório do estudo, a seleção da amostra e coleta de dados, a análise e as limitações da pesquisa.

2.1 PERGUNTA DA PESQUISA

A pergunta central que norteia esta pesquisa está assim configurada: quais são as compreensões e práticas dos líderes empresariais de Itajaí sobre a Responsabilidade Social Empresarial?

2.2 DELINEAMENTO DO ESTUDO

Explicar as transformações cotidianas em várias dimensões sociais tem sido, ao longo do tempo, uma preocupação que a ciência tem demonstrado. Inclusive no ambiente organizacional. Utilizando-se para isso, dos mais variados métodos de pesquisa.

Os métodos de pesquisa indicam caminhos que nos levam a examinar os discursos, relatos, imagens, representações, geradas ou construídas por sujeitos que revelam experiências vivenciadas em seus próprios contextos, sejam eles sociais ou históricos.

Neste trabalho priorizou-se a pesquisa voltada à análise interpretativa. Muitas são as designações dadas à pesquisa. De acordo com Merriam (1998), a pesquisa qualitativa abrange diversas formas de pesquisa, auxiliando na

compreensão e explicação do fenômeno social com o menor distanciamento possível do ambiente natural.

Lüdke e Andréa (1986) e Triviños (1987) salientam que, por ser essencialmente descritiva, pois utiliza frequentemente transcrições de entrevistas e de depoimentos, a pesquisa interpretativa permite corroborar os resultados e oferecer alguns pontos de vista.

O pesquisador interpretativo está interessado em significado, em entender um fenômeno, sua natureza e interações. Busca compreender com isso, como as pessoas interagem entre si, negociam e interpretam suas experiências (BOGDAN; BIKLEN, 1992).

Dessa forma, a metodologia escolhida para o desenvolvimento da pesquisa permitiu que as entrevistas explicitassem de forma subjetiva as idéias e compreensões de cada um dos líderes entrevistados sobre o objeto estudado. Com isso, foi possível categorizar as falas dentro de cada objetivo especificado no trabalho e assim situá-los para uma melhor compreensão.

Ao buscar compreender os significados que as pessoas constroem a partir de uma determinada realidade, a saber, Responsabilidade Social Empresarial, é comum o pesquisador optar pelo modelo interpretativo. Segundo Merriam (1998), a pesquisa interpretativa contribui para desvendar os significados que os indivíduos atribuem as suas experiências bem como na compreensão de como tais fenômenos sociais ocorrem.

2.3 SELEÇÃO DA AMOSTRA

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, utilizou-se, como comentado anteriormente, entrevistas tendo como auxílio um roteiro semi-estruturado. As questões que conduziram as entrevistas objetivaram captar e compreender as diferentes perspectivas sobre a Responsabilidade Social Empresarial por parte das lideranças empresariais. Em nenhum momento, preocupou-se em obter ou resgatar a “verdade”, ou seja, o que poderia ser considerado como certo ou errado sobre o tema.

No presente trabalho foram entrevistados 9 (nove) líderes empresariais de ambos os sexos e representantes de setores da economia local. Alguns dirigem sua própria empresa e outros ocupam cargos de relevância na organização em que atuam. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas com a autorização dos entrevistados para que pudessem ser validadas na forma em que estavam, ou, se necessário, serem retificadas ou complementadas sem comprometer o conteúdo final das falas. Dessa forma, as entrevistas passaram a compor uma fonte documental de narrativas reconhecidas e mantidas com o máximo possível de sua objetividade.

Os líderes entrevistados fazem parte do quadro de associados da Associação Comercial e Industrial de Itajaí (ACII) e representam as câmaras e/ou núcleos setoriais aos quais seus negócios estão inseridos, conforme o quadro demonstrativo a seguir:

Entrevistado 1	Núcleo de Automação
Entrevistado 2	Câmara de Responsabilidade Social (setor de alimentos)
Entrevistado 3	Câmara de Segurança
Entrevistado 4	Câmara de Tecnologia da Informação
Entrevistado 5	Núcleo de Corretores de Seguro
Entrevistado 6	Câmara de Logística
Entrevistado 7	Câmara Jovem Empreendedor (setor educacional)
Entrevistado 8	Câmara de Gestão Ambiental (setor estatal)
Entrevistado 9	Câmara do Porto

QUADRO 5 – DEMONSTRATIVO

Os líderes, embora pertençam a uma mesma associação, possuem características e experiências diferentes, assim como, as empresas às quais estão vinculados, que igualmente têm especificidades próprias, não formando um grupo de iguais, algo uniforme, com as mesmas percepções e idéias homogêneas (CORCUF, 2001).

2.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados da presente pesquisa, seu deu, como comentado anteriormente, através da realização de entrevistas tendo como suporte um roteiro semi-estruturado de perguntas.

As entrevistas se deram por um processo de conversação entre o pesquisador e o pesquisado, no qual este último passou a ser a fonte dos dados e das informações. Por meio das entrevistas, o pesquisador buscou apreender a relação dos entrevistados com o objeto estudado.

A perspectiva e as percepções geradas pelos entrevistados refletem a visão de mundo que os mesmos detêm a partir de suas experiências vivenciais e profissionais. A intenção foi fazer o entrevistado ressaltar o que ele considera os aspectos centrais ou mais relevantes do tema (RICHARDSON, 1999).

De acordo com Godoy (2006, p. 134) a entrevista com o uso de roteiro semi-estruturado, objetiva compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema pesquisado.

A entrevista com o uso de roteiro semi-estruturado foi considerada adequada para a presente pesquisa por permitir que os entrevistados externassem mais livremente suas compreensões e idéias sobre a Responsabilidade Social Empresarial e se aplicam no cotidiano, ações socialmente responsáveis.

Giddens (2003, p. 396) reforça as características das entrevistas em profundidade, ao afirmar que “[...] não podemos absolutamente descrever a atividade social sem conhecer o que seus atores constituintes sabem, tanto discursiva, quanto tacitamente.” Os líderes empresariais, portanto, apresentam, ao longo das entrevistas, além das percepções sobre a Responsabilidade Social, suas respectivas experiências vivenciais e profissionais no mundo das organizações.

Importante salientar a contribuição de todos os entrevistados. Alguns desses, estando em horário de trabalho, se dispuseram a flexibilizar suas respectivas agendas para a realização da entrevista. 4 (quatro) dos líderes selecionados concederam a entrevista no próprio local de trabalho enquanto os outros 5 (cinco) foram entrevistados na sede da Associação Comercial e Industrial de Itajaí (ACII). Para uma melhor análise, todas as entrevistas foram gravadas, com o devido consentimento dos líderes entrevistados e posteriormente transcritas.

2.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise interpretativa caracteriza-se por ser descritiva, com a utilização de transcrições de entrevistas ou depoimentos, sem a utilização de instrumental estatístico na análise dos dados (VIEIRA, 2004). A partir deste procedimento, foram realizadas as análises a fim de obter as condições básicas para as conclusões, envolvendo a percepção dos líderes locais sobre o tema Responsabilidade Social Empresarial.

Taylor e Bogdan (1992) esclarecem que a escolha da técnica de investigação deve ser determinada pelos interesses de estudo, pelas circunstâncias encontradas e pelas pessoas a serem entrevistadas. Segundo os autores as entrevistas parecem adequadas quando os interesses da investigação estão relativamente claros e definidos.

De acordo com Mattos (2006, p. 349),

[...] a análise de entrevistas muito ganharia por uma aproximação à análise pragmática da linguagem, e a razão principal a favor disso é que a entrevista não estruturada ou semi-estruturada realmente é uma forma especial de conversação.

Peci (2004) alerta para a superficialidade dos estudos envolvendo organizações e, principalmente, para as abordagens equivocadas quando o foco é a ação gerencial ou organizacional, pois o pesquisador busca, quase sempre, uma objetividade inexistente. Para contornar tais obstáculos, a pesquisa valoriza, ou tenta valorizar, os processos sociais e culturais que estão presente nas falas dos entrevistados.

Clegg e Hardy (1998, p. 30) alertam para as armadilhas criadas pela abordagem funcionalista que induzem o pesquisador a buscar dados objetivos no processo. De acordo com esses autores, não importa o conhecimento do pesquisador, a objetividade e a sua própria visão, pois “[...] ele é forçado a reexaminar, de maneira reflexiva, sua relação com o processo de pesquisa e o ‘conhecimento’ que produz.”

A pesquisa buscou a compreensão de como os empresários adotam práticas de gestão não apenas para viabilizar resultados, numa perspectiva exclusivamente

utilitarista para maximizar resultados econômicos e financeiros, mas também para buscar algum tipo de legitimidade social e reconhecimento (SWEDBERG, 2005; RAUD, 2005).

Os dados coletados nas entrevistas, respeitados os cuidados acima descritos, foram submetidos à técnica de descrição e análise das entrevistas na qual se procedeu à identificação e à categorização dos mesmos, analisando-os a partir de uma perspectiva compreensiva, sem qualquer intenção de modificar ou influenciar as experiências vivenciadas pelas lideranças empresariais entrevistadas (TAYLOR; BOGDAN, 1992). A análise de conteúdo foi a etapa posterior, permitindo realizar considerações acerca da fala dos entrevistados.

2.6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

As limitações pertinentes a presente pesquisa estão relacionadas, num primeiro momento, com a escolha do tema envolvendo conceitos como Liderança e Responsabilidade Social Empresarial. A começar pelo próprio conceito de “liderança” que, em seu aspecto conceitual, apresenta uma concepção dinâmica podendo ser abordada em diversas vertentes teóricas e apresentar diferentes significados. Nesta pesquisa, por exemplo, buscou-se trabalhar apenas com o que é liderança, não descrevendo seus vários tipos ou características e nem mesmo levantando suas peculiaridades tão constantemente presentes em ambientes em que há relacionamentos entre grupos.

CAPÍTULO III

CONSIDERAÇÕES SOBRE O ESPAÇO E O AMBIENTE DA PESQUISA

O alinhamento entre o espaço e o ambiente da pesquisa com o objeto de estudo é considerado importante neste trabalho, por oferecer oportunidade para compreender o papel das lideranças empresariais neste contexto. O objetivo deste capítulo é apresentar a relação do espaço e do ambiente escolhido para a realização da pesquisa com o objeto do estudo.

3.1 O RECORTE ESPACIAL DA PESQUISA

3.1.1 O Município de Itajaí (SC) e a Responsabilidade Social

Para que a pesquisa fosse realizada, buscou-se apoio junto a Associação Comercial e Industrial de Itajaí (ACII), como já enfatizado no início deste trabalho. A Instituição tem grande representatividade na comunidade local e congrega diferentes setores econômicos como automação, tecnologia da informação, porto, seguros, logística, comércio, importação e exportação, etc.. Tais setores são representados por câmaras ou núcleos constituídos dentro da ACII.

Itajaí é um município do Estado de Santa Catarina. Possui uma área de 304 Km² de extensão, distribuída entre áreas urbana e rural. Situa-se no litoral norte e faz divisa com os municípios de Balneário Camboriú, Camboriú, Brusque, Gaspar, Ilhota e Navegantes, banhando-se pelo Oceano Atlântico. Conforme dados do IBGE, a população do município é de 163.218 habitantes, segundo censo de 2007.

Foi colonizada em sua maioria por imigrantes açorianos. O porto, considerado o principal do Estado de Santa Catarina e o maior exportador de frios do país, e a pesca são as atividades que representam a economia local. Porém, com o passar do tempo, a cidade passou a agregar outras funções como fonte de

emprego e renda tais como prestação de serviços, mais comércios, turismo e indústrias. Empresas multinacionais como Perdigão, Sadia, Seara, Weg, Klabin, Petrobrás, Bunge, Votoran, Cargill, entre outras, se instalaram no município.

Por estar estrategicamente bem localizado, o município de Itajaí cresceu muito nos últimos 15 anos. Apesar dos setores econômicos também terem se diversificado, os problemas oriundos resultantes do crescimento também se fizeram e se fazem presentes. Daí, a necessidade de desenvolver ações que atuem na solução ou minimização desses problemas. Educação, meio ambiente, atendimento aos imigrantes que chegam com a expectativa de melhores oportunidades, respeito à diversidade, qualidade de vida, redução das desigualdades sociais, etc., passaram a fazer parte da realidade do município.

É notório, não só em âmbito local como também nacional que as ações advindas das políticas sociais, acabam, muitas vezes, se fragmentando e com isso acarretando desperdício de recursos e consequentemente perda na eficácia dos programas formulados. Conforme Cohen e Franco (1993), em alguns casos o público-alvo da política social se torna apenas um destinatário da mesma, não sendo questionado sobre os objetivos, as prioridades, bem como as decisões que o atingem.

Atualmente, pode-se afirmar que o município de Itajaí vem buscando ampliar suas políticas voltadas para o atendimento social através de novas lideranças e instituições que, aos poucos, vêm se fortalecendo. Instituições essas do chamado terceiro setor¹⁴.

Um exemplo de parceria que se constituiu entre o público e o privado no município de Itajaí foi a criação do Selo Social. O selo é programa criado pela Prefeitura Municipal de Itajaí, em parceria com a Associação Empresarial de Itajaí (ACII) e também com a comissão de Organizações Não-Governamentais, objetivando valorizar as empresas socialmente responsáveis.

O programa iniciou em novembro de 2005 com a realização da primeira Feira do Selo Social. Em agosto de 2006, a Prefeitura Municipal em parceria com a Câmara de Responsabilidade Social da ACII realizou o lançamento da marca Selo

¹⁴ Entendemos Terceiro Setor através da definição do BNDES (2000) como sendo “o conjunto de atividades privadas com fins públicos e sem fins lucrativos, composto por instituições civis de qualquer origem – religiosa, comunitária, de trabalhadores, institutos e fundações empresariais, organizações não governamentais e outras – diferenciando da lógica estrita do governo (público com fins públicos) e de mercado (privado com fins privados).”

Social, destacando sua integração com os Objetivos para o Desenvolvimento do Milênio (ODM), definidos pela Organização das Nações Unidas (ONU)¹⁵ como “8 Jeitos de Mudar o Mundo”. São eles: 1) acabar com a fome e a miséria, 2) educação básica de qualidade para todos, 3) igualdade entre sexos e valorização da mulher, 4) reduzir a mortalidade infantil, 5) melhorar a saúde das gestantes, 6) combater a AIDS, a malária e outras doenças, 7) qualidade de vida e respeito ao meio ambiente.



FIGURA 4 - MARCA DO SELO SOCIAL

Fonte: Disponível em: www.itajai.sc.gov.br

Buscando integrar os oito objetivos propostos, o Selo Social de Itajaí é concedido às empresas participantes do programa sendo que, cada uma das empresas recebe o selo com o (s) objetivo (s) que ajudou a cumprir através de suas ações, sejam elas internas ou externas.

De acordo com os dados de 2006¹⁶, foram executados 474 projetos e ações. Entre os investimentos correspondentes na área interna estão a qualidade de vida, educação, saúde, alimentação, meio ambiente, assistência social, esporte, igualdade da mulher, desenvolvimento, cultura e previdência social. Quanto aos investimentos na área externa estão o desenvolvimento, assistência social, educação, esporte, qualidade de vida, saúde, meio ambiente, cultura e igualdade da mulher.

¹⁵ A declaração do Milênio foi aprovada pelas Nações Unidas em setembro de 2000. O Brasil, juntamente com 191 países-membros da ONU, assinou e estabeleceu um compromisso compartilhado com a sua sustentabilidade do Planeta.

3.1.2 ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE ITAJAÍ (SC)

A criação da Associação se deu em um período conturbado da história, ou seja, às vésperas da Revolução de 1930. Precisamente em 28 de maio de 1929, quando um grupo de homens de visão resolveu se reunir para discutir através de um fórum, soluções para os problemas do município e da região.

Os primeiros trabalhos registram a eleição da primeira Diretoria realizada com a reunião em 28 de maio de 1929, na Prefeitura de Itajaí. A luta a favor do Porto de Itajaí deu início às atividades da ACII, seguindo da reivindicação para a construção do cais e a estrutura para que, oficialmente, o terminal se oficializasse. Entre os anos de 56 a 78 a ACII participou ativamente na construção do prédio do Hospital e Maternidade Marieta Konder Bornhausen demonstrando sua preocupação com a saúde da comunidade itajaiense. A participação da ACII para com o crescimento econômico do município também foi significativa onde, por volta da década de 1970, empenhou-se consideravelmente na implantação de novas empresas no município.

Muitas outras ações poderiam ilustrar o envolvimento da ACII para com o município de Itajaí durante sua trajetória. A criação de núcleos e câmaras representativas do setor produtivo local, visando reforçar o conhecimento, bem como as ações de cada setor no município. As parcerias e participações em campanhas, seminários, feiras, etc. em todo o Estado de Santa Catarina com o intuito de discutir e propor soluções eficazes para o setor produtivo de Itajaí. A realização de palestras e discussões com especialistas advindos de várias áreas organizacionais buscando aprimorar o conhecimento de seus associados. São, estas, algumas de suas atividades. Porém, uma das ações mais relevantes a ser considerada neste trabalho, é a criação da Câmara de Responsabilidade Social. Fundada em 28 de setembro de 2005, a Câmara tem como objetivo reforçar a importância da Responsabilidade Social nas empresas. Através de reuniões quinzenais, os líderes empresariais apresentam suas preocupações com o desenvolvimento social e político do município, buscando de forma conjunta, alternativas para solucionar os problemas que emergem no dia-a-dia.

¹⁶ Dados obtidos através do encarte Selo Social – Itajaí.

De acordo com a Câmara de Responsabilidade Social da ACII:

Responsabilidade Social Empresarial é uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A empresa socialmente responsável é aquela que possui a capacidade de ouvir os interesses das diferentes partes (acionistas, funcionários, prestadores de serviço, fornecedores, consumidores, comunidade, governo e meio ambiente) e conseguir incorporá-los ao planejamento de suas atividades, buscando atender às demandas de todos, não apenas dos acionistas ou proprietários (ACII, 2006).

A partir daí, a ACII juntamente com a Câmara de Responsabilidade Social Empresarial, deu início a uma série de trabalhos com o objetivo de reforçar a importância da Responsabilidade Social nas empresas. Com realizações frequentes de encontros, seminários e feira do selo social, a associação busca conscientizar cada vez mais as lideranças empresariais sobre o seu papel socialmente responsável.

CAPÍTULO IV

“Se um homem é gentil com desconhecidos, isto mostra que ele é um cidadão do mundo, e que seu coração não é uma ilha que foi arrancada de outras terras, mas um continente que se une a eles.”

Francis Bacon

ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar e analisar as compreensões construídas a partir dos dados coletados com as lideranças empresariais. Esta construção está baseada nas narrativas dos líderes durante as entrevistas.

4.1 CATEGORIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Tesch (1990) apresenta um conjunto de princípios que considera pertinentes e úteis para as análises de dados. Entre esses princípios está um dos que melhor se enquadra na presente pesquisa. Deve-se fazer, de acordo com o autor, uma categorização dos segmentos dos dados em que o material referente a cada categoria é agrupado conceitual e fisicamente, de forma indutiva.

Conforme Bogdan e Biklen (1992), a análise é uma parte da pesquisa que envolve trabalhar os dados, organizando-os e dividindo-os em unidades ou categorias, sintetizando-os a fim de descobrir o que é importante.

Dessa forma, buscou-se categorizar os dados coletados dividindo-os em tópicos extraídos das análises, agrupando-os e mantendo a conexão com o todo. Através dos objetivos específicos, elaborou-se as questões pertinentes a cada um possibilitando a construção de categorias através das falas dos entrevistados.

4.2 AS COMPREENSÕES DOS ENTREVISTADOS SOBRE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Apesar de estar sendo discutido há bastante tempo, o termo Responsabilidade Social Empresarial ainda se encontra relacionado com diferentes concepções. Há quem o compreenda como filantropia, assistencialismo, responsabilidade do cidadão, etc. Na verdade, estamos diante de um conceito complexo e dinâmico com contextos e significados diferentes.

Buscando analisar os conceitos teóricos da Responsabilidade Social Empresarial nos discursos das lideranças empresariais, é relevante refletirmos acerca do sentido lógico da compreensão que o grupo pesquisado apresenta sobre o tema.

Nesse contexto, serão analisadas as compreensões do termo apresentadas pelos entrevistados: responsabilidade social como filantropia ou assistencialismo, responsabilidade social como responsabilidade do cidadão, responsabilidade social como ação legalista e responsabilidade social como ação interna e externa.

4.2.1 Responsabilidade Social como Filantropia ou Assistencialismo

Ao questionar os entrevistados sobre o que eles compreendiam sobre a Responsabilidade Social Empresarial, alguns a associaram com filantropia ou assistencialismo. Em suas falas, a Responsabilidade Social se voltava a atender ou reduzir carências sociais através de atos de benemerência como doações a entidades filantrópicas:

É aquilo que a gente faz pela sociedade de bom, ajudar. Responsabilidade Social, filantropia, acho que bate ali na mesma tecla, acho que é a mesma coisa (Entrevistado 1).

[...] é a partir do momento que você deixa o teu anseio de lado e você vai cuidar do anseio das outras pessoas (Entrevistado 4).

Nós temos um país com dificuldades socioeconômicas e a gente precisa dar uma parcela de contribuição nesse sentido (Entrevistado 9).

Percebe-se que a compreensão de alguns dos entrevistados vai de encontro às considerações descritas por Ashley (2003). Este autor afirma que no decorrer do século XIX, milionários norte-americanos associavam o voluntariado e a filantropia ao sucesso de suas empresas e que, por sua vez, eram inspirados pelo puritanismo ético. Porém, as realidades globais e sociais foram mudando e moldando as ações das empresas.

O que antes eram consideradas apenas doações de recursos para suprir uma determinada necessidade, atualmente se dá por um comprometimento de longo prazo. A Responsabilidade Social Empresarial envolve uma ampla dimensão social, ou seja, as ações desenvolvidas por uma empresa socialmente responsável refletem de forma positiva em todos aqueles que são afetados por suas operações. Inclui-se nesse processo comunidade, consumidor, meio ambiente, fornecedor, acionistas, etc..

Um dos entrevistados relacionou os conceitos envolvendo Responsabilidade Social Empresarial com filantropia e assistencialismo:

[...] as três envolvem a responsabilidade social, elas estão inseridas dentro desse contexto (Entrevistado 6).

Filantropia e assistencialismo se caracterizam pelo ato da benemerência do empresário através de doações feitas a entidades assistenciais e filantrópicas. Trata-se de ações e atitudes individualizadas com o objetivo de contribuir para a sobrevivência de pequenos grupos tidos como desfavorecidos. A Responsabilidade Social Empresarial tem como foco o estímulo e o desenvolvimento da cidadania individual e coletiva através de ações extensivas a todos que participam da vida em sociedade. Isto ficou flagrante na fala dos entrevistados analisada anteriormente. Parafraseando Melo Neto e Froes (2001), o ato filantrópico é uma simples doação enquanto a Responsabilidade Social Empresarial é uma ação transformadora.

O Instituto Ethos (2000) apresenta, através de indicadores, as linhas gerais que diferenciam as ações filantrópicas das práticas e critérios de responsabilidade social:

[...] a filantropia trata basicamente de ação social externa da empresa, tendo como beneficiário principal a comunidade em suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não governamentais, associações comunitárias, etc.) e organização. A responsabilidade social empresarial foca a cadeia de negócios englobando preocupações com um público maior onde entende e incorpora em seus negócios, as demandas e as necessidades dos envolvidos.

Neste contexto, a Responsabilidade Social Empresarial transcende a filantropia e o assistencialismo. Resgatando Srour (2000), as ações de Responsabilidade Social Empresarial são decididas e eticamente orientadas para a preocupação com os interesses da população, a preservação ambiental e a satisfação das exigências legais.

4.2.2 Responsabilidade Social como Responsabilidade do Cidadão

Três entrevistados relacionaram a responsabilidade social como uma responsabilidade do cidadão, excluindo, de certa forma, a ação coordenada por parte da organização envolvida no processo.

Acho que é a participação de cada cidadão na solução dos problemas da comunidade. É cada um de nós fazer o possível para tornar a vida dos demais melhor (Entrevistado 3).

[...] é o que cada ser humano na verdade pode e deve fazer para todos (Entrevistado 5).

[...] é a parcela da atividade que nós temos como entes sociais em contribuir pra melhorar a qualidade de vida das pessoas que nos cercam (Entrevistado 9).

Diante das três passagens transcritas, é possível observar que a Responsabilidade Social Empresarial é compreendida como uma ação do indivíduo na comunidade ou o cidadão como um solucionador de problemas.

Conforme Toldo (2002, p. 78), a Responsabilidade Social Empresarial vai além de alguém ser o causador, o agente de determinada ação.

A sociedade não é um indivíduo ou a soma de vários indivíduos; é a composição de um grupo, da organização de suas características comuns que se manifestam por meio de suas crenças, valores, tradições, experiências, que juntas, definem a sociedade (TOLDO, 2002, p. 79).

Uma outra forma de analisar as falas transcritas acima, pode ser através da ausência da organização para com as questões relacionadas à Responsabilidade Social Empresarial. De acordo com Toldo (2002), quando não há comprometimento da organização para com o seu público interno e externo, abre-se um espaço para o não inter-relacionamento, onde ninguém agrega valor a ninguém.

O que mais se aproxima dessa concepção é a idéia de empresa cidadã que, de acordo com Lima (2002, p. 113) “contribui para a elevação do meio social em que vive, operando sob uma concepção estratégica e uma compreensão ética.”

4.2.3 Responsabilidade Social como Ação Legalista

A Responsabilidade Social Empresarial foi também ressaltada a partir de uma perspectiva legalista. Ao ser questionado sobre a definição do conceito, o entrevistado assim registrou:

É, rapidamente eu definiria. Atuar antes de ser autuado. Criar e prover (Entrevistado 2).

Como é possível observar, o entrevistado faz duas colocações. A primeira “atuar antes de ser autuado” e a segunda “criar e prover”. A primeira colocação remete mais a uma preocupação com o cumprimento ou não das obrigações legais da empresa, enquanto que a segunda se reporta a ação criadora e provedora.

Primeiro é importante ressaltar que a Responsabilidade Social Empresarial não está estabelecida em nenhum artigo da Legislação brasileira. Trata-se de uma ação não imposta e sim aderida voluntariamente. Sabe-se que toda e qualquer organização precisa estar em dia com suas obrigações trabalhistas, ambientais (de acordo com o seu processo produtivo) etc.. Porém, quando se trata de ações socialmente responsáveis é preciso considerar uma série de ações que justificam a

importância de uma conduta ética tanto na formulação quanto na execução das ações que visem o bem comum.

Segundo Sertek (2006), em termos de práticas socialmente responsáveis o que tem proliferado são ações motivadas em satisfazerem os requisitos legais e as pressões sociais, atender as exigências e os requisitos das normas internacionais e desenvolvendo ações caritativas para comprar a complacência dos cidadãos.

A Responsabilidade Social Empresarial traz, em seu contexto teórico, termos consistentes como ética, transparência, público interno e externo, meio ambiente, governo e sociedade, etc., e não imposições e obrigações legais.

O outro ponto a ser ressaltado é o de que as ações socialmente responsáveis de uma empresa não se resumem em criar e prover, e sim, em ser co-responsável não só para com a sociedade, mas, para com todo o seu grupo de interesses. Conforme Melo Neto e Froes (1999), as ações socialmente responsáveis da empresa são balizadas em princípios e valores éticos e com o reforço de sua relação com seus funcionários e familiares, clientes, fornecedores, acionistas, governo e sociedade, comunidade e meio ambiente.

Para isto, há indicadores de responsabilidade social, balanço social, matriz de evidências de sustentabilidade, para que essas ações sejam geridas.

4.2.4 Responsabilidade Social como Ação Interna e Externa

Durante a exposição da compreensão em torno da Responsabilidade Social Empresarial, os entrevistados ressaltaram, muitas vezes, o macro ambiente em que a Responsabilidade Social Empresarial atua e que corresponde às dimensões interna e ou externa da empresa.

[...] é a fatia que a empresa deve fazer, deve cumprir independente de legislações em relação a **responsabilidade social interna**, em recursos humanos como, por exemplo, a contratação de menores aprendizes ou mesmo portadores de deficiência e na comunidade também (Entrevistado 2)

[...] é a empresa ou o empresário ou qualquer que seja a atividade de poder **atuar na sociedade** contribuindo para o crescimento de um modo geral da sociedade [...] (Entrevistado 8)

De acordo com Melo Neto e Froes (1999), a gestão da Responsabilidade Social interna está em desenvolver programas que atendam o seu público interno como empregados e familiares através de benefícios, plano de carreira, participação nos lucros, programas de qualificação, etc.. Já, a gestão da responsabilidade social externa, segundo os autores, se dá através de programas que beneficiem a comunidade como ações na área de educação, saúde, meio ambiente, etc..

Trata-se, portanto, de ambientes que, de certa forma, se complementam. Algumas empresas direcionam o seu trabalho mais para o ambiente interno, outras, para o ambiente externo ou em ambos.

A partir dessas considerações, é possível perceber que os entrevistados compreendem o universo da gestão socialmente responsável. Porém, com base em seus raciocínios, é importante ressaltar que uma empresa socialmente responsável não se limita unicamente em uma só dimensão. Conforme Miranda (2002, p. 270), “a responsabilidade social envolve múltiplos atores sociais e uma empresa de fato responsável deve estender suas ações a todos.”

Importante ressaltar que as ações de responsabilidade social devem permear os universos internos e externos, caso contrário, colocará em dúvida certas ações. Como explica Miranda (2002), não adianta desenvolver diversos projetos sociais na comunidade e ao mesmo tempo não tratar seus funcionários adequadamente ou aceitar produtos de fornecedores eticamente duvidosos. Estará, dessa forma, colocando em dúvida a existência de uma verdadeira postura socialmente responsável.

4.3 OS MOTIVOS DA ADOÇÃO DAS PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL SEGUNDO OS LÍDERES EMPRESARIAIS

Embora já se possa ter uma visão em torno das compreensões e definições de Responsabilidade Social Empresarial por parte dos líderes entrevistados, foi relevante analisar o que, segundo eles, faria uma organização adotar essa nova prática e como os mesmos perceberam uma empresa socialmente responsável.

Muitos motivos poderiam justificar a adoção da prática de Responsabilidade Social na empresa. A pesquisa possibilitou a identificação de alguns desses motivos

uma vez que não houve uma concentração de respostas vinculadas a um único motivo. Dentre eles estão *marketing*, pressão por parte do consumidor, modismo e sobrevivência e crescimento da organização.

4.3.1 *Marketing*

Para alguns líderes entrevistados o *marketing* é um fator impulsionador para a adoção da Responsabilidade Social Empresarial, pois essa estratégia pode, de acordo com os entrevistados, garantir uma boa imagem institucional.

Eu acho que na verdade muitas pessoas estão aderindo essa prática por um marketing né? (Entrevistado 4).

[...] algumas empresas se preocupam com essa questão de marketing (Entrevistado 9).

A partir da construção conceitual feita pelos entrevistados acima, entende-se a importância de apresentar algumas definições encontradas na literatura sobre o *marketing* utilizado correntemente dentro do tema Responsabilidade Social Empresarial.

De acordo com Karkotli e Aragão (2004), é possível encontrar os termos *marketing* social e *marketing* ideológico/institucional. Segundo os autores, o marketing social significa “entender e atender a sociedade, proporcionando a satisfação e o bem-estar da mesma dentro de um comportamento ético e social responsável.” (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p. 48). Quanto ao *marketing* ideológico/institucional, os autores ressaltam que “é utilizado para indicar e associar as iniciativas pelas quais uma empresa procura manter, fortalecer e solidificar a imagem e a identidade da marca perante o seu público alvo.” (KARKOTLI; ARAGÃO, 2004, p. 48).

Essa forma de pensar por parte dos líderes pode, efetivamente, representar um caráter estratégico para a organização. Conforme Melo Neto e Froes (2001), neste caso, o exercício da responsabilidade social é visto como uma estratégia de

marketing institucional objetivando a melhoria de sua imagem e justificando os investimentos nas ações.

Nesse sentido, é importante salientar que o comportamento socialmente responsável por parte da organização não deve representar apenas um fortalecimento para sua imagem, mas um diferencial importante para o conjunto da rede que envolve a organização.

O que esse motivo representa pode estar na diferenciação que a adoção da prática cria. Ou seja, a de que a visão especial e diferenciada que o consumidor e a sociedade passam a ter da empresa amplie as condições e oportunidades no mercado de negócios.

4.3.2 Pressão por parte do Consumidor

Outro motivo levantado pelos entrevistados para a adoção das práticas de Responsabilidade Social Empresarial foi a pressão ou exigência da sociedade ou do cliente. Esta visão pode estar relacionada com a consciência de que as ações da empresa refletem ou impactam na sociedade.

[...] em função de exigências por parte dos clientes, tanto do mercado externo principalmente e mercado interno (Entrevistado 2).

[...] dificilmente, alguém vai mudar por conta própria [...] tudo é influência, digamos, pressão da sociedade (Entrevistado 8).

Tem-se, aqui, uma narrativa em que a opinião pública não só intervém como muda conceitos. De fato, a sociedade demonstra que as empresas apresentem atitudes e propagações de valores éticos voltados para a construção de um mundo melhor, proteção ambiental, etc. A empresa socialmente responsável passa a englobar ações complementares às políticas públicas como educação, ação social, meio ambiente, saúde e segurança, cultura, entre outras.

Alguns estudos têm revelado a existência de um consumidor mais seletivo e com maior consciência social. Conforme Tachizawa (2002), a expansão da

consciência coletiva perante as atuais demandas socioambientais, faz com que a coletividade pressione às organizações a adotarem um novo posicionamento.

Com isso, é possível perceber um novo comportamento por parte dos consumidores que passam a delinear os contornos de uma nova ordem econômica. Tachizawa (2002) alerta para um consumidor que privilegia não apenas preço e qualidade, mas principalmente, o comportamento socialmente responsável das empresas. De certa forma, tais mudanças começam a sinalizar novos padrões de consumo.

Nesse contexto, as narrativas dos entrevistados são reforçadas pelas palavras de Tachizawa (2002, p. 23) quando ressalta que o novo contexto econômico caracteriza-se por uma rígida postura dos clientes, cuja expectativa é a de interagir com organizações que sejam éticas, com boa imagem e com forte atuação ambiental.

4.3.3 Modismo

O modismo, fruto de uma época em que tendências de mercado alteram o comportamento humano, também foi destacado por um dos entrevistados:

Está bastante em voga atualmente. Todas as organizações hoje querem praticar a responsabilidade social (Entrevistado 5).

A necessidade de se adaptar aos novos modelos de gestão é algo que se dá devido a imprevisibilidade do próprio mercado. O conceito de Responsabilidade Social Empresarial segundo Tachizawa (2002), está relacionado a uma governança e a um modelo de gestão cada vez mais complexo, onde o comportamento ambientalmente correto e socialmente responsável são considerados cada vez mais importantes para a sobrevivência nos negócios.

O cenário atual da Responsabilidade Social Empresarial demonstra que a sua fase de modismo deu lugar a um diferencial competitivo. Dentro de uma diversidade de modelos e instrumentos de gestão socioambiental, é preciso que cada organização encontre aquele que melhor se adeque a sua realidade, pois não

existe um modelo padronizado uma vez que os negócios diferem um dos outros. Além disso, a complexidade que permeia o universo organizacional gera expectativas e comportamentos diferentes em várias dimensões – social, cultural, ambiental e econômica.

De acordo com Zisis (2005), muitas empresas estão incorporando rapidamente a Responsabilidade Social Empresarial com práticas de negócios próprios, dentro de uma gestão de excelência que vai desde o cuidado com o meio ambiente, construção de projetos sociais, educação, entre outros.

Diante da fala do entrevistado é importante ressaltar que a força de um modelo não reside num elemento isolado, mas em um sistema de ações integradas. Como sugere Rochlin (2005), uma empresa pode contar com programas estrategicamente alinhados que abordem questões sociais ou ambientais, porém, se os programas não permearem toda a empresa, dificilmente serão tidos como modelos de programas de excelência em RSE.

4.3.4 Sobrevivência e Crescimento da Organização

Por fim, há quem vê na Responsabilidade Social Empresarial uma maneira ou forma de garantir a sobrevivência ou o crescimento da organização. De acordo com alguns líderes os motivos que levam as organizações a aderirem esta prática são:

Ter responsabilidade social na prática vai também garantir a sobrevivência da empresa (Entrevistado 6).

Investir na comunidade consequentemente a empresa também vai ganhar com isso (Entrevistado 7).

É preciso considerar, no entanto, que a Responsabilidade Social Empresarial vai além dos interesses corporativos. Segundo Melo Neto e Froes (2001), a Responsabilidade Social Empresarial só contribui de forma decisiva e sustentável para o desempenho da empresa se for assumida de forma consistente e inteligente.

Para que a empresa garanta posição de destaque, é preciso uma ação social bem conduzida frente ao seu grupo de interesses.

Karkotli e Aragão (2004, p. 61) ressaltam que “a busca de alternativa para garantir crescimento e sobrevivência no mercado competitivo tem estado de forma permanente na agenda dos gestores organizacionais.” Estratégias e planejamento com ênfase na responsabilidade social ganham espaço nesse cenário.

Porém, o crescimento e a sobrevivência da organização no mercado se dão por um conjunto de fatores, que somados, farão ou não a diferença. Para Orchis et al (2002), são fatores como a interação da empresa com seus funcionários, fornecedores, clientes, acionistas, governo, meio ambiente e comunidade que balizam as políticas estratégicas da empresa socialmente responsável.

Almeida (2002, p. 137) reforça esta colocação ao afirmar que “a Responsabilidade Social Empresarial é, portanto, fator de competitividade e sobrevivência,” Segundo o autor, cada empresa deve, por si só, encontrar o norte de sua responsabilidade social e integrá-la às suas estratégias.

Nesse contexto, o entrevistado não se afasta do discurso que permeia este universo. De fato, conforme colocam os autores abordados acima, a RSE representa um diferencial para as organizações. No entanto, é preciso alinhar os motivos às práticas.

4.4 PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL DESENVOLVIDAS PELOS LÍDERES EMPRESARIAIS LOCAIS

As questões que buscavam responder ou investigar as práticas ou ações em Responsabilidade Social Empresarial, por parte dos líderes entrevistados, apresentaram algumas diversidades em relação às práticas adotadas. A filantropia, o assistencialismo, o voluntariado, o comportamento passivo pautado nos compromissos legais descrevem as práticas e ações que os entrevistados desenvolvem em suas respectivas organizações.

Alguns entrevistados lembraram algo diferente, relacionando a prática motivadora da Responsabilidade Social Empresarial a uma postura comodista apenas de cumprimento legal, de respeito aos cumprimentos de seus deveres

impostos por lei como o pagamento de impostos e a garantia de segurança pública. As práticas levantadas nesta questão são: trabalho com menores, construção de casas, segurança, bem estar do funcionário e meio ambiente, ações beneficentes e doações e voluntariado.

4.4.1 Trabalho com Menores

Uma das práticas identificadas na pesquisa está voltada para o trabalho com menores. E, segundo um dos entrevistados, é um trabalho profissionalizante, com acompanhamento e avaliação, em que um grupo de menores aprende determinada profissão.

[...] trabalha com menores, ensinando uma profissão. Tudo é avaliado e monitorado no sistema de gestão (Entrevistado 1).

Embora seja um trabalho de grande importância, o mesmo adquire um perfil assistencialista. Nesse sentido, a abordagem levantada no presente tópico traduz mais uma idéia de iniciativa voluntária ou assistencialista do que efetivamente Responsabilidade Social Empresarial. Tal reflexão não tem a intenção de invalidar a iniciativa do entrevistado, mas de mostrar que as ações socialmente responsáveis são muito mais abrangentes e planejadas.

De fato, a narrativa do mesmo entrevistado sobre o que é RSE condiz com o estilo de ação que o mesmo desenvolve. Conforme Karkloti e Aragão (2004), a responsabilidade social empresarial adotada sobre os princípios da caridade e da custódia está associada a uma iniciativa assistencialista e considerada como uma iniciativa do indivíduo e não da empresa.

Veloso (2008) considera que, além das práticas como a promoção da cidadania, capacitação profissional, é preciso ressaltar que outras práticas são incorporadas pelas organizações, principalmente as que envolvem diversidade cultural no fazer organizacional. Trata-se de um movimento mais amplo que promova a cidadania inclusiva incorporada à idéia da diversidade.

4.4.2 Construção de Casas

Esta prática, por sua vez, está associada a uma Responsabilidade Social Interna. Trata-se de um projeto desenvolvido pela empresa, em parceria com setores que fazem parte de seu grupo de interesses. Um projeto amplo e com o objetivo de viabilizar moradia para os trabalhadores de uma das unidades produtivas da organização com custos que não ultrapassem 20% do que os beneficiados gastariam com aluguel.

Nós temos um projeto muito grande de captação de recursos de construção de casas populares para funcionários [...] hoje eles pagam 35% do seu salário em aluguel [...] a gente tá fazendo de forma que eles não ultrapassem a 20% de pagamento na parcela da casa em comparação ao aluguel (Entrevistado 2).

As empresas socialmente responsáveis podem contar com duas dimensões, o público interno e o público externo. De acordo com Melo Neto e Froes (1999), a responsabilidade social interna se volta para os empregados e dependentes construindo um ambiente agradável de trabalho e bem estar dos funcionários. A responsabilidade social externa segundo os autores, se estende a comunidade, clientes, etc..

É possível encontrar empresas atuando nas duas dimensões exercendo de forma plena sua postura socialmente responsável. Porém nem sempre é isso que ocorre. Melo Neto e Froes (1999) reforçam este parecer ao dizerem que, há empresas mais eficaz em uma dimensão e negligente em outra. Para os autores, a responsabilidade social empresarial só é plena quando a empresa atua conjuntamente nas duas dimensões.

De qualquer forma, é importante ressaltar as palavras de Melo Neto e Froes (2001, p. 110), “investindo nas pessoas, a empresa transforma-as em seu principal ativo.” [...] “como ativos sociais, os empregados socializam e transformam a organização.”

Apesar da consistência da ação, de acordo com a narrativa do entrevistado, a cultura organizacional ainda não internalizou os valores da Responsabilidade Social Empresarial:

As pessoas internamente, pensam que responsabilidade social é aquela área, aquela pessoa. Então, na verdade, elas não assimilam e não respiram a responsabilidade social como fazem com o programa de qualidade por exemplo (Entrevistado 2).

O que se observa em relação a esta narrativa é a necessidade de incorporar a Responsabilidade Social Empresarial no dia-a-dia da organização de modo que todos compreendam que se trata de uma ação muito mais ampla, mais abrangente e que contribua, efetivamente, para o desenvolvimento social.

4.4.3 Segurança

Analisando as práticas ou ações que os líderes empresariais desenvolvem, o elemento segurança foi encontrado na narrativa de um dos entrevistados como o item mais importante da Responsabilidade Social Empresarial.

A segurança pra mim é o item mais importante da responsabilidade social (Entrevistado 3).

A Responsabilidade Social Empresarial é um importante fator de mudança capaz de promover grandes transformações sociais. No entanto, é preciso contemplar todas as dimensões que permeiam a sociedade para produzir efeito, integrando as iniciativas e não priorizando uma ou algumas dessas iniciativas. Neste caso, a segurança é um elemento relevante para o funcionamento da sociedade, mas não pode ser observado como uma iniciativa isolada.

Como já mencionado no referencial teórico desse trabalho, para alguns líderes empresariais, o Estado é o responsável em atender a todas as necessidades da sociedade, inclusive a segurança. No entanto, a segurança pode ser parte de um projeto integrado de responsabilidade social de uma empresa.

Resgatando as palavras de Barroso (2001), a Responsabilidade Social Empresarial é um ato contínuo que pode ser dividido em pelo menos três estágios. O primeiro com foco nas atividades regulares da empresa, saúde e segurança dos funcionários e qualidade do ambiente no trabalho. O segundo ao ônus das externalidades negativas ao meio ambiente (poluição, uso indevido dos recursos

naturais), à sociedade (demissões) e aos seus consumidores (segurança e qualidade dos produtos). O terceiro e último envolve questões de bem-estar social.

Como podemos ver, a empresa promove sua responsabilidade social mediante ações e implementações de projetos integrados em diversas áreas e/ou dimensões sociais. É um processo que requer monitoramento permanente, buscando sempre inovação e mecanismos de sustentabilidade.

4.4.4 Bem Estar do Funcionário e Meio Ambiente

Ações integradas também foram identificadas durante a pesquisa. Como é possível observar na narrativa de um dos entrevistados:

[...] a gente vem desenvolvendo varias ações desse lado, por exemplo, com o bem estar dos funcionários, no ambiente de trabalho, também utilizando suprimentos reciclados e uso correto da água (Entrevistado 4).

Tem-se, portanto, ações de responsabilidade social interna e externa. Quando há integração das ações internas e externas, é possível perceber a amplitude que tais ações podem tomar e contribuir com a melhoria da comunidade, do relacionamento com os grupos de interesse, com o meio ambiente etc.. Como já ressaltado anteriormente, Grajew (2000) diz que as relações que se estabelecem devem ser vistas como uma trama de inter-relacionamento irradiando uma forma de gestão que pode ser administrada de várias maneiras.

Vale lembrar que cada organização, a partir de sua realidade e contexto social, cultural, político, ambiental e econômico, desenvolve ou deve desenvolver um desenho próprio de seus programas e ações socialmente responsáveis.

Um outro fator identificado na fala desse mesmo entrevistado foi a forma como os trabalhadores estão absorvendo na prática essas ações:

[...] o pessoal tem aderido bastante, compreendendo que a responsabilidade social pode ser adquirida dentro da empresa e levada para suas casas, para o meio onde elas vivem, trabalham, estudam e contagiar outras pessoas também (Entrevistado 4).

Tais constatações vão de encontro às idéias de Peroba Filho (2000) quando o autor ressalta que uma organização com propósitos válidos pode, ao agir na sociedade, influenciar potencialmente pessoas, famílias, a própria sociedade e o ambiente. Dessa forma, a organização desenvolve ações baseada numa visão sistêmica da empresa e da comunidade na qual está inserida, promovendo a cidadania nas mais diversas áreas.

Sobre isso, Grajew (2000) também ressalta que as empresas socialmente responsáveis disseminam para a sociedade um novo referencial de valor e ética e com isso são capazes de interferir no processo de mudança social.

Diante dessa perspectiva, as narrativas do entrevistado apresentam uma abordagem coerente demonstrando a existência de um avanço em ações socialmente responsáveis tanto no âmbito interno quanto externo.

4.4.5 Ações Benéficas e Doações

Identificou-se também durante as análises, o desenvolvimento de ações com caráter benéfico, compreendida, por alguns líderes empresariais entrevistados, como uma ação de Responsabilidade Social Empresarial. Ao serem questionados se desenvolviam na empresa alguma prática de Responsabilidade Social Empresarial responderam:

Sim, uma vez por ano dispomos de um dia para poder ajudar uma entidade carente (Entrevistado 5).

Este ano será a quarta vez que reunimos pessoas ligadas ao nosso setor. Oferecemos uma feijoada e parte do lucro e de alimentos arrecadados são doados a uma instituição (Entrevistado 9).

São depoimentos emblemáticos. Uma vez mais se percebe um caráter assistencialista nas ações praticadas. É uma forma de manter a dependência, de ajudar alguém ou alguma comunidade numa emergência. No entanto, não propicia ao beneficiado a possibilidade de mudar de situação de forma efetiva em ações de inclusão social.

As ações beneficentes e as doações são modalidades de ações sociais, são característica do Terceiro Setor, que abrangem as entidades sem fins lucrativos. Segundo Melo Neto e Froes (1999, p. 18), as ações sociais são as principais características desse setor e compreendem diversas modalidades como: “doações de pessoas físicas e jurídicas; investimentos em programas e projetos sociais; financiamento de campanhas sociais; participação em trabalhos voluntários; etc..”

Constata-se, portanto, que alguns líderes ainda associam a Responsabilidade Social Empresarial com ações pertinentes ao Terceiro Setor. Analisando estas narrativas, observamos uma tendência em relacionar ações de caráter voluntário com ações socialmente responsáveis.

4.4.6 Voluntariado

Não muito distante da narrativa anterior, encontra-se o predomínio em incorporar uma ação voluntária à responsabilidade social.

Reforçando o que é a Responsabilidade Social Empresarial, o conceito está relacionado com estratégias organizacionais voltadas a orientar as empresas nas suas práticas e em consonância com as necessidades sociais. Diante disso, não é possível a associação do voluntariado com as práticas socialmente responsáveis. Porém, o voluntariado apareceu na narrativa de um dos entrevistados:

[...] a empresa atua também forte na área de comunicação e tem algum voluntariado [...]. Cada um, tanto a empresa como a pessoa digamos, nós promovemos um trabalho voluntário (Entrevistado 8).

Os motivos que impulsionam as práticas de Responsabilidade Social Empresarial e as práticas desenvolvidas ainda se encontram, em grande parte, dentro de uma visão voluntária, filantrópica ou assistencialista.

Não se está desmerecendo as ações voluntárias, mas sim, a incorporação da ação em um programa de Responsabilidade Social Empresarial. De acordo com Melo Neto e Froes (1999, p. 20), “o voluntariado é um comportamento que ganhou força com a visibilidade dos programas da Comunidade Solidária, colocados em prática pelo governo federal.”

Apesar disso, a pesquisa demonstrou, até o momento, uma nova perspectiva das empresas que, segundo os líderes entrevistados, pode ser entendida como Responsabilidade Social Empresarial.

O discurso dos entrevistados apresenta grande ambigüidade. Em alguns momentos, os líderes demonstram coerência e um significativo entendimento sobre a abrangência da Responsabilidade Social Empresarial. Em outros, o discurso tende para reduzir a abrangência das ações socialmente responsável. Os líderes parecem vivenciar um paradoxo, possivelmente em função de um discurso correto e as práticas e/ou dificuldades encontradas em suas próprias organizações.

4.5 A IMPORTÂNCIA QUE OS LÍDERES EMPRESARIAIS DÃO À RESPONSABILIDADE SOCIAL EMPRESARIAL

Como a Responsabilidade Social Empresarial se tornou uma tendência no mundo das organizações, a pesquisa procurou saber qual a importância em ser socialmente responsável. Em termos globais pode-se dizer que muitas empresas estão rapidamente incorporando a Responsabilidade Social em suas práticas de negócios como uma gestão de excelência. No âmbito local, no entanto, considerar importante e perceber a diferença em ser responsável socialmente está muito distante de como as empresas estão a operar e traçar suas estratégias.

Apesar da unanimidade com que todos os entrevistados consideraram importante ser socialmente responsável, não se pode dizer que os mesmos estejam se comprometendo efetivamente com seus princípios. Quanto à importância dada à responsabilidade social pelos líderes empresariais pode-se destacar: crescimento e ajuda, benefícios para empresa e construir um mundo melhor.

4.5.1 Crescimento e Ajuda

Nestes depoimentos, percebe-se a importância em vincular ações de ajuda humanitária ao próprio crescimento e sobrevivência da organização:

[...] é muito importante porque sempre a empresa vai estar crescendo e sempre vai tá ajudando né? Alguém ou a cidade, sempre vai t. (Entrevistado 1).

É muito importante, eu acho que a gente tem condições de estar garantindo o nosso futuro fazendo pelo menos a obrigação, de pelo menos está dando condição pro próximo, também de tá fazendo parte do mundo que a gente vive hoje (Entrevistado 6).

Eu considero de suma importância porque como eu falei, não é só a empresa que vai tá ganhando né, e sim a comunidade vai tá ganhando. E a comunidade ganhando com as ações sociais, com as ações de responsabilidade social feitas por essa empresa, automaticamente isso vai reverter em benefício para a empresa também (Entrevistado 7).

A partir dessas narrativas, pode-se perceber que o entendimento acerca da importância das ações socialmente responsáveis são pouco claras, e, que ainda remetem a uma visão utilitarista. Segundo Austin (2000), o impulso utilitarista é aquele que motiva ações sociais que possam proporcionar vantagens competitivas para a empresa. Isso demonstra, que a perspectiva utilitarista ainda é bastante significativa, enfatizando as vantagens para a empresa, seja a partir da obtenção de ganhos mercadológicos ou da busca por um fortalecimento da imagem institucional.

Neste caso, a importância voltada ao crescimento e ajuda que o entrevistado se refere nos permite deduzir que, não há limites pré-estabelecidos definindo a interface das ações sociais e as estratégias de negócio. Kanter (1999) ressalta que a busca de soluções para as problemáticas sociais, podem servir de estímulo para o desenvolvimento do negócio. Por outro lado, Smith (1994) aborda esta questão associando ação social à estratégia de negócio, pois as empresas competem entre si em preço e em cidadania.

4.5.2 Benefícios para a Empresa

Percebe-se também, através das narrativas, que os líderes não conseguem desconectar as ações socialmente responsáveis dos ganhos em termos de participação no mercado de sua respectiva organização.

[...] é de suma importância, as ações de responsabilidade social feitas pela empresa, automaticamente vai reverter em benefícios para a empresa (Entrevistado 7).

Esse discurso não é compatível com a concepção de participação cidadã, pois esta deve estar desvinculada dessas posturas comprometidas, em última instância, com eficácia, *performance*, resultados, competitividade e outras estratégias de mercado, enraizada nos discursos gerencialistas. Como ressalta Gaulejac (2007, p. 73), “conforme o paradigma utilitarista, cada ator procura ‘maximizar suas utilidades’, ou seja, otimizar a relação entre os resultados pessoais de sua ação e os recursos que a isso consagra.”

Também não se pode abandonar o fato de que ações socialmente responsáveis quando bem implementadas, refletem em benefícios para a empresa, pois, o valor econômico e social que as empresas podem gerar parecem estar ligados. Para Austin (2000), o que leva as empresas a se envolverem e investirem em projetos de Responsabilidade Social Empresarial são múltiplas motivações que combinam o altruísmo e o utilitarismo.

Supondo que as empresas se envolvem com ações socialmente responsáveis por vários motivos, deduz-se que seus resultados poderão ser híbridos.

4.5.3 Construir um Mundo Melhor

Por outro lado, os líderes demonstram uma preocupação macro-social bastante abrangente.

Eu acho que é construir um mundo melhor. A partir do momento que você é socialmente responsável, você contribui pra não violência, você contribui não a droga, você contribui não a tantas coisas que a gente tem visto aí que não atribuem, não acrescentam pra nossa sociedade (Entrevistado 4).

[...] a importância está em dar condição ao próximo de fazer parte do mundo que a gente vive (Entrevistado 6).

Diante das análises, percebe-se uma carência em torno das potencialidades envolvendo as ações. Talvez a imaturidade, o desconhecimento ou a ausência em definir e incluir um eixo de valores e atitudes na cultura e nos processos da empresa traduza a dificuldade de ampliar o conhecimento sobre a importância da Responsabilidade Social Empresarial.

É possível, ainda, detectar uma abordagem mais humanista dentro do que pode considerar como importância em ser socialmente responsável. Ou seja, a busca por um mundo melhor, pela não violência, por mensagens contra a utilização de drogas, enfim, uma postura que foge dos padrões, eu diria, estratégicos de um programa de Responsabilidade Social Empresarial.

A importância em ser socialmente responsável ultrapassa toda e qualquer ação ou ações localizadas. Essa postura contempla um arcabouço amplo de iniciativas como boas práticas de governança, combate à pirataria, sonegação, fraude e corrupção, práticas leais de concorrências, contribuírem para a promoção de padrões sustentáveis de desenvolvimento, etc..

O atual paradigma que envolve as idéias e compreensões de muitos líderes empresariais a respeito não só dá importância em ser socialmente responsável, mas em torno da construção do próprio entendimento sobre esta, pode estar na dificuldade dos mesmos perceberem que podem ser, ao mesmo tempo, sujeito individual e sujeito coletivo.

Os desafios que a Responsabilidade Social Empresarial coloca no atual contexto empresarial estão em promover uma ação transformadora em que o compromisso com a complexidade, a diversidade e os paradoxos existentes permita construir um futuro com benefícios duráveis e permanentes para todos os envolvidos. De acordo com Freitas (2007, p. 80), “[...] o que parece evidente é que a existência de um futuro não é mais uma certeza, mas uma opção a ser feita no presente.”

CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho possibilitou conhecer um pouco mais as idéias, ações e compreensões dos líderes empresariais de Itajaí em relação à Responsabilidade Social Empresarial.

A conclusão obtida com a pesquisa foi a de que a compreensão, por parte dos líderes entrevistados, do que seria Responsabilidade Social Empresarial deixou a desejar. Além de não apresentarem clareza em torno da concepção dessas práticas, muitas vezes observamos um discurso ambíguo e pouco consistente.

Como fator positivo, encontramos um grau de consciência sobre a participação cidadã no sentido de equacionar, ou pelo menos minimizar, as desigualdades sociais. Há essa consciência, porém, os líderes não demonstraram com a segurança imaginada as formas como as empresas poderiam atuar nessa direção.

Pelo conteúdo das entrevistas, ora os entrevistados apresentaram um desenho de ações socialmente corretas, ora confundiram as mesmas práticas com assistencialismo. Em alguns outros momentos, e isso nos pareceu mais grave, associaram as ações aos interesses econômicos das empresas. Gaulejac (2007, p. 63) assinala que “[...] a gestão se perverte quando favorece uma visão de mundo na qual o humano se torna um recurso à serviço da empresa.” Utilizar a Responsabilidade Social Empresarial com o objetivo de maximizar resultados econômicos e ampliar estrategicamente a participação da empresa no mercado é desvirtuar a concepção básica que definiu os princípios das ações socialmente responsáveis.

Embora essas abordagens não tenham se apresentado de forma explícita, em algumas reflexões dos entrevistados a preocupação utilitária da Responsabilidade Social foi ressaltada.

O que se encontra a partir da análise das entrevistas foi um verdadeiro “mosaico” de idéias soltas sem um eixo norteador que pudesse mostrar um caminho para tais práticas nas empresas locais. O tema ainda está pouco amadurecido para a maioria dos entrevistados.

O que se observa, a começar pela questão referente à compreensão do tema, é que ainda falta conteúdo informacional e prático para a maioria dessas

lideranças. Arriscaríamos até a dizer que em se tratando de questões temáticas, ou seja, responsabilidade social, sustentabilidade, etc., alguns líderes ainda carecem de conhecimentos básicos. Talvez por ainda não sentirem a necessidade de se adequarem a padrões internacionais ou *standarts* adotados por empresas de grande porte. Mas seria essa a motivação para que se avance nessas práticas? Caso seja essa necessidade o impulso para o desenvolvimento de ações socialmente responsáveis, estaríamos a associar as iniciativas às abordagens utilitaristas.

O foco com que priorizaram os questionamentos feitos é muito limitado e pouco abrangente. Isso é possível confirmar nas confusões feitas entre os conceitos de responsabilidade social, filantropia e assistencialismo. Responsabilidade Social Empresarial apresenta conceitos que vão muito além dessas tímidas abordagens (MAKRAY, 2000; GRAJEW, 2002).

Contudo, é possível perceber que, apesar do pouco conhecimento em torno do tema, os líderes têm a consciência de que as ações transformadoras por parte das empresas têm valor e, numa perspectiva utilitarista, apresentam vantagem competitiva. O que lhes falta, talvez, seja a prática efetiva. Afinal, líderes, como agentes de mudanças precisam agir em reais situações realizando ações efetivas (NORTHOUSE, 2004).

Quanto aos motivos de adoção das práticas de responsabilidade social, os entrevistados demonstraram uma tendência ao *marketing*. Ou seja, as ações de responsabilidade social promovem de certa forma a imagem da empresa. Daí, aderir às boas práticas passa a ser um fator de causa, e para isso, não é preciso saber muito. No que diz respeito às práticas desenvolvidas pelos líderes, elas se demonstram de acordo com a própria definição formulada ou compreendida por eles. Observa-se então, que as ações são de caráter filantrópico ou assistencialista, de resultados imediatos e, evidentemente, de curto prazo. Nas respostas apresentadas fica evidenciado que as ações que os líderes até então desenvolvem, são exclusivamente para solucionar problemas básicos e de fáceis soluções.

De todos os líderes entrevistados, apenas um demonstrou conhecimento mais consistente, com bom domínio conceitual e atuação mais efetiva.

Quando os entrevistados foram questionados da importância em ser socialmente responsável, pôde-se constatar que, devido a uma carência ou escassez de informação sobre o tema ou o conceito de responsabilidade social, as respostas apresentaram uma relação direta entre falta de informação e ausência de

ações socialmente responsáveis. Apesar de todos considerarem muito importante ser socialmente responsável, não houve respostas consistentes, mas sim, indícios de que as boas ações contribuem para a construção de um mundo melhor, de uma sociedade mais justa etc.

De qualquer forma, este parece ser um indício de que os líderes entrevistados, mesmo desconhecendo o verdadeiro objetivo da Responsabilidade Social, bem como de suas ações, conseguiram construir uma conexão em suas respostas.

Em um contexto geral os resultados sugerem que, para alguns líderes, a Responsabilidade Social Empresarial está voltada a atender as obrigações legais e básicas da empresa. Para outros, a Responsabilidade Social tem como objetivo resolver os problemas socioambientais advindos de suas atividades. O que não deixa de ser também uma colocação relevante. Adicionado a isso está o fato de estarmos em um país com alto índice de desigualdades sociais e, por conta disto, são geradas expectativas de que as empresas devem, em contrapartida, fazer a sua parte.

Apesar de atualmente existir uma gama de informações, debates e até prêmios em torno do tema pesquisado, ainda há um grande espaço a ser preenchido pelas empresas em termos de ações e conhecimentos. De acordo com o Instituto Ethos, a Responsabilidade Social Empresarial:

[...] é uma forma de conduzir os negócios da empresa de tal maneira que a torna parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social [...] buscando atender às demandas de todos e não apenas dos acionistas ou proprietários (2002).

Em toda pesquisa, lacunas ficam abertas para que sejam complementadas por estudos futuros. Nesta não foi diferente. O problema central desta pesquisa estava fundamentado nas seguintes questões: quais os conhecimentos, opiniões e atitudes dos líderes empresariais itajaienses sobre a Responsabilidade Social Empresarial? Quais práticas desenvolvem? Consideram ou não importante ser socialmente responsáveis? Dada a amplitude do tema, estudos futuros poderão encorpar o conhecimento a respeito do comportamento dos líderes empresariais frente às questões de responsabilidade social. Neste universo de pesquisa, novas

informações poderão esclarecer ainda mais o papel dos líderes diante dessas práticas.

A Associação Comercial e Industrial de Itajaí (ACII) apresenta, em sua estrutura básica, câmaras temáticas abordando temas de interesses dos empresários da cidade. Líderes empresariais dispõem, portanto, de oportunidades para trocar experiências e socializar conhecimentos. Uma dessas câmaras privilegia a Responsabilidade Social Empresarial. Entendemos que essas práticas estão relacionadas com um processo de aprendizagem coletiva. Os líderes, ao debater essas possibilidades irão, com o tempo, aperfeiçoando práticas e compreendendo melhor o alcance das ações socialmente responsáveis. Como não há uma prescrição sobre tais ações, o aprendizado acontecerá a partir das próprias experiências vivenciadas por essas lideranças. Institucionalizar esses fóruns discursivos nos parece a melhor sugestão para que tenhamos, num futuro próximo, ações efetivas envolvendo a Responsabilidade Social Empresarial no município de Itajaí.

Outro ponto importante a ser considerado está nas atividades desenvolvidas pelas empresas no município de Itajaí visando a aquisição do selo social, comentado anteriormente. O fato de estarem envolvidas com as Metas do Milênio¹⁷, no qual o selo se fundamenta, não podem ser traduzidas como ações de Responsabilidade Social Empresarial. É possível que se tenha aqui ações empresariais supostamente voltadas a questões sociais e ambientais, mas com intenções exclusivamente focadas na conquista da certificação. Neste caso, interesses econômicos ou com forte apelo no *marketing* é que estariam a determinar o comportamento desses líderes preocupados unicamente em promover suas respectivas organizações. As ações desses líderes estariam, na verdade, buscando vantagens comerciais ou competitivas no mercado. Resultados práticos, em benefício da comunidade, até poderão acontecer, gerando transformações e promovendo algum tipo de desenvolvimento local, mas não seriam consideradas ações caracterizadas como Responsabilidade Social Empresarial, mas sim de ações filantrópicas.

Através dessa reflexão é possível perceber diferenças significativas entre ambas, o que nos permite inferir que as práticas de Responsabilidade Social

¹⁷ As Metas do Milênio é um documento que consolidou várias metas estabelecidas nas conferências mundiais ocorridas ao longo dos anos 1990 no qual estabelece (08) oito objetivos para o

Empresarial apresentam um grau de amplitude capaz de possibilitar a busca pela excelência e sustentabilidade nos negócios das empresas socialmente responsáveis. O próprio discurso empresarial para com a sociedade civil vem apresentando uma mudança interessante que permite perceber a transição de um modelo filantrópico paternalista para um modelo que busca reexaminar direitos, papéis e responsabilidades na relação empresa x sociedade. A consequência deste processo resulta na Responsabilidade Social Empresarial (UNIDO, 2002).

Dessa forma, identifica-se certa carência de conhecimento por parte das lideranças pesquisadas sobre o tema, o que torna necessário a construção de debates para os diferentes setores da econômica local que não só promova um maior entendimento e esclarecimento do assunto, mas, que vá de encontro às necessidades do momento.

De acordo com Ashley, Queiroz, Cardoso, et al (2003, p. 78), essa questão se traduz da seguinte forma:

É de fundamental importância que o desenvolvimento do conceito de responsabilidade social no Brasil comece por um caminho alicerçado por visões coerentes e conscientes quanto à verdadeira função de uma empresa socialmente responsável. Separar o joio do trigo é importantíssimo para evitar cair em armadilhas no transcorrer dos acontecimentos.

Ao mesmo tempo, é preciso que a organização, bem como as lideranças empresariais saiba em que ambiente e quais dimensões serão privilegiadas por parte da empresa, pois, caso contrário, ficará difícil a implementação e o direcionamento dos planos nessa área de atuação.

De acordo com a UNCTAD¹⁸ (2003), as ações socialmente responsáveis vão além da observância da lei e da filantropia. Trata-se de medidas constitutivas pelas quais as empresas integram o ambiental, o social e o econômico em suas preocupações. Esta visão reforça ainda mais a concepção de responsabilidade social contida no Livro Verde da União Européia (2001, p. 7) que diz:

[...] ser socialmente responsável não significa somente cumprir plenamente as obrigações jurídicas, mas também ir mais além de

desenvolvimento e a erradicação da pobreza no mundo. Tais objetivos devem ser adotados pelos estados membros das Nações Unidas.

¹⁸ UNCTAD – United Nations Conference for Trade and Development.

seu cumprimento investindo mais no capital humano, no entorno e nas relações com os interlocutores.

Entende-se que as ações desenvolvidas pelos líderes entrevistados apresentam um caráter mais reativo do que pró-ativo. Ou seja, ainda se mantém em um modelo assistencialista ou promotor de ações pontuais. A impressão é que ainda há muito que fazer.

Há, portanto, uma necessidade desses líderes repensarem os conceitos e redefinirem seus papéis, não só enquanto lideranças empresariais representativas, mas, também como agentes transformadores. O estrito cumprimento da lei ou ações pontuais e assistencialistas não basta. É preciso tornar a responsabilidade social uma parte integral da empresa.

Como recomendação, novas pesquisas buscando compreender melhor os discursos aliados as praticas da Responsabilidade Social Empresarial, poderiam contribuir na ampliação do conhecimento sobre este paradigma. Através do estreitamento das fronteiras entre o mundo acadêmico e o mundo organizacional seria possível também romper certas barreiras que dificultam a troca e a construção de novos modelos no que tange o saber e o fazer da organização. Como sugeri Oliveira (2008, p. 271), como o fator de produção mais valorizado é o conhecimento, torna-se necessário desenvolver uma melhor compreensão da organização, entendida, aqui e agora, como um fluxo também de conhecimento.

REFERÊNCIAS

ABE, Maria C. Retrato do Social em 35 Empresas. **O Estado de S. Paulo**. Caderno empregos de 19/03/2006, p. CE 2.

ABRAMOVAY, Ricardo. Entre Deus e o diabo: mercados e interação humana nas ciências sociais. *Tempo Social*. **Revista de sociologia da USP**. V. 16, n.2 (nov. 2004). São Paulo: USP, FFLCH, 2004. p. 35-64.

ALMEIDA, Fernando. Líderes de Sustentabilidade. In: LOUETTE, Anne. **Compêndio para a Sustentabilidade**: ferramentas de gestão de Responsabilidade Social. Uma contribuição para o Desenvolvimento Sustentável. São Paulo: Antakarana Cultura Arte e Ciência, 2007.

ALMEIDA, Fernando. **O Bom Negócio da Sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

AMOROSO, Ricardo. Estratégias Competitivas de Alta Cooperação. In: ESTEVES, Sérgio A. P. (Organizador). **O Dragão e a Borboleta: Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Axis Mundi: AMCE, 2000.

ARGYRES, Chris. Ensinando Pessoas Inteligentes a Aprender. In: **Aprendizagem Organizacional**: os melhores artigos da Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 51-76.

ASHLEY, Patrícia Almeida (Org.), et al. **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ASHLEY, Patrícia Almeida. Gestão Ecocêntrica e Consumo Responsável: Desafios para a Responsabilidade Social Corporativa. In: Ashley, Patrícia Almeida. (Org.). **Ética e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo. Editora Saraiva. 2002.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE ITAJAÍ. Da Crise Nasce a Oportunidade. Disponível em: <[http:// www.acii.com.br](http://www.acii.com.br)> . Acesso em: 12 maio 2007.

AUSTIN, James. *The Collaboration Challenge: How Nonprofits and Businesses Succeed Through Strategic Alliances*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2000.

BARBANTI, Valdir. J. **Dicionário de Educação Física e Esporte**. 2 ed. Barueri, 2003.

BARBOSA, Livia. **Cultura e empresas**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BARROSO, Marcelo. Um retrato da responsabilidade social. In: **Gestão da Responsabilidade Social Corporativa: O caso brasileiro**. Ed. Qualitymark – Rio de Janeiro, 2001.

BASS, Bernard M. **Handbook of Leadership: a survey of theory and research**. New York: Free Press, 1990.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2001.

BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes: estratégias para assumir a verdadeira liderança**. São Paulo: Harbra, 1988.

BERGAMINI, Cecília. W. Liderança: Administração do Sentido. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 34, nº 3. São Paulo, 1994. p. 102 – 114.

BOGDAN, Robert. C.; BIKLEN, Sari. K. **Qualitative Research for Education: na introduction to theory and methods**. 2ed. Needham Heights, Mass. Allyn & Bacon, 1992.

BOISIER, Sergio. **Post-scriptum sobre desenvolvimento regional: modelos reais e modelos mentais**. ILPES/CEPAL. *Planejamento e Políticas Públicas*, n. 19, Jun. 1999. Online. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/pub/ppp/ppp19.html>. Acesso em: dez. 2008.

BOWDITCH, James; BUONO, Anthony. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BOWDITCH, James; BUONO, Anthony. Motivação. In: **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992. Cap. 3.

BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos. Sociedade civil: sua democratização para a reforma do Estado. In: BRESSER PEREIRA, Luiz Carlos; WILHEIM, Jorge; SOLA, Lourdes (Orgs.). **Sociedade e Estado em transformação**. São Paulo: UNESP; Brasília: ENAP, 1999. p. 67-116.

BRYMAN, Alan. Liderança nas Organizações. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter. *Handbook de estudos organizacionais: ação e análise organizacionais*. v.3. São Paulo, 2004. p. 257-281.

BULGARELLI, Marcio J. O Estado no Contexto Social. Ano I - Nº 01 - Maio de 2001 - Bimensal - Maringá - PR In:< <http://www.urutagua.uem.br>>. Acesso em: 24 jun. 2007.

BURMESTER, Haiano; HAMAMOTO, Reinaldo S. **Liderança Baseada em Valores**. In: RAS _ Vol. 5, Nº 18, Jan-Mar, 2003.

CANCLINI, Nestor G. **A globalização imaginada**. São Paulo: Iluminuras, 2003.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz Alex (Orgs.). **Simbolismo organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

CASTELLS, Manuel. Para o Estado-Rede: globalização econômica e instituições políticas na área da informação: In: BRESSER PEREIRA, Luiz C.; WILHEIM, Jorge; SOLA, Lourdes (Orgs.). **Sociedade e Estado em transformação**. São Paulo: UNESP; Brasília: ENAP, 1999. p. 147-172.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

CERQUEIRA, Jorge P. **Sistemas de Gestão Integrados: ISO 9001, NBR 16001, OHSAS 18001, SA 8000: Conceitos e aplicações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia. Introdução: Organização e estudos organizacionais. In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. *Handbook de estudos organizacionais*. Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1998. p. 27-57.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (Org.). **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

COHEN, Ernesto; FRANCO, Rolando. **Avaliação de Projetos Sociais**. Petrópolis: Vozes, 1993.

COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS. **Livro verde:** formentar um marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, Bruxelas, 18 jul. 2001.

CONDE, Líliam Maria Ribeiro. **Liderança e Identidade Potente:** uma perspectiva para gerência compartilhada. Florianópolis, 2004. Tese de doutoramento do Departamento de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina/UFSC.

CORCUFF, Philippe. **As novas sociologias.** Construções da realidade social. Bauru, SP: EDUSC, 2001.

CORSI, Francisco L. A globalização e a crise dos Estados nacionais. In: DOWBOR, Ladislau; IANNI, Octavio; RESENDE, Paulo E. (Orgs.) **Desafios da globalização.** Petrópolis, RJ: Vozes, 2000. p. 102-108.

COVEY, Stephen R. Três funções do líder no novo paradigma. In: PETER F. DRUCKER FOUNDATION. **O líder do futuro:** visões, estratégias e práticas para uma nova era. Tradução de Cynthia Azevedo. São Paulo: Futura, 1996. p.159-168

CRATTY, Bryant. **Psicologia do Esporte.** Rio de Janeiro. Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1983.

DAVIS, Keith. Five propositions for social responsibility. *Business Horizons*, v.18, June 1975.

DOSIL, Joaquim. **Psicología de la Actividad Física y del Deporte.** Madrid; McGraw-Hill, 2004.

DUPAS, Gilberto. **Atores e poderes na nova ordem global.** Assimetrias, instabilidades e imperativos de legitimação. São Paulo: UNESP, 2005.

ETHOS, Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 06 jun. 2007.

ETHOS, Instituto Ethos de Responsabilidade Social. Indicadores Ethos de responsabilidade social, p.24. Jun. 2000. Disponível em: <<http://www.ethos.org.br>>. Acesso em: 10 out. 2007.

FIEG/SEBRAE. **A responsabilidade social empresarial: uma ferramenta de gestão de negócios sustentáveis e competitivos.** Goiânia, 2006.

FLEURY, Maria Tereza L. Aprendizagem e gestão do conhecimento. In: DUTRA, Joel S. (Org.). **Gestão por competências.** São Paulo: Gente, 2001. p. 95-107.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: evolução e crítica.** São Paulo: Thomson Learning, 2007.

FRIEDMAN, Milton. **The Social Responsibility of Business is to Increase its profits, The New York Times Magazine,** New York, Setembro 1970.

GAULEJAC, Vincent De. **Gestão como doença social.** Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Aparecida, SP: Idéias e Letras, 2007.

GEUS, Arie. A Empresa Viva. In: **Aprendizagem Organizacional: os melhores artigos da Harvard Business Review.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006. p. 123-138.

GODOI, Christiane.; BALSINI, Cristina. Pereira. V. A Pesquisa Qualitativa nos Estudos Organizacionais Brasileiro: uma análise bibliométrica. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; MELLO. R. (Organizadores). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo. Saraiva, 2006.

GODOY, Arilda S. Estudo de Caso Qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; MELLO. R. (Organizadores). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo. Saraiva, 2006.

GIDDENS, Anthony. **A terceira via.** Reflexões sobre o impasse político atual e o futuro da social-democracia. São Paulo: Record, 1999.

GIDDENS, Anthony. **Sociologia.** Porto Alegre: Artmed, 2005.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade.** São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GRAJEW, Oded. Negócios e Responsabilidade Social. In: ESTEVES, Sérgio A. P. (Organizador). **O Dragão e a Borboleta: Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos Negócios.** São Paulo: Axis Mundi: AMCE, 2000.

GRAJEW, Oded. Por um mundo mais seguro. **Revista Exame**: guia da boa cidadania corporativa. São Paulo. Ed. 754, p. 20-21. 2001.

HANDY, Charles. **A Organização do Futuro**. São Paulo: Futura, 2000.

HERSEY, Paul.; BLANCHARD, Kenneth. H. **Psicologia para Administradores**: a teoria e as técnicas de liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HUNTER, James. C. **O Monge e o Executivo**: uma história a essência da liderança. 11 ed. Rio de Janeiro; Sextante, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA – IBGE. Disponível em: <[http://: www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)> . Acesso em: jun 2008.

KANTER, Rosabeth. *From Spare Change to Real Change: The Social Sector as Beta Site for Business Innovation*. **Harvard Business Review**, May-June 1999.

KARKOTLI, Gilson, ARAGÃO, Sueli D. **Responsabilidade Social**: uma contribuição à gestão transformadora das organizações. Petrópolis, RJ: Vozes, 2004.

KARKOTLI, Gilson. **Responsabilidade Social Empresarial**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

KOHN, Alfie. **Punidos pelas recompensas**. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTTER, John. R. *A force for change: how leadership differs from management*. New York: Free Press, 1990.

LIDERANÇA GLOBALMENTE RESPONSÁVEL: Um Chamado ao Engajamento. 2005. Disponível em: <[http://:www.globallyresponsibleleaders.net](http://www.globallyresponsibleleaders.net)> . Acesso em: ago 2008.

LOUETTE, Anne. **Compêndio para a Sustentabilidade**: ferramentas de gestão de Responsabilidade Social. Uma contribuição para o Desenvolvimento Sustentável. São Paulo: Antakarana Cultura Arte e Ciência, 2007.

MACÊDO, Ivanildo. I.; RODRIGUES, Denise. F.; JOHANN, Maria. Elizabeth. P.; CUNHA, Neisa. Maria. M. **Aspectos Comportamentais da Gestão de Pessoas**, 5 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MAKRAY, Almos. O Conceito de Responsabilidade Social. In: ESTEVES, Sérgio A. P. (Organizador). **O Dragão e a Borboleta: Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Axis Mundi: AMCE, 2000.

MANZONI, Mario. Os Novos Instrumentos Essenciais para a Gestão Empresarial. In: LOUETTE, Anne. **Compêndio para a Sustentabilidade: ferramentas de gestão de Responsabilidade Social**. Uma contribuição para o Desenvolvimento Sustentável. São Paulo: Antakarana Cultura Arte e Ciência, 2007.

MASCARENHAS, André O.; VASCONCELOS, Isabella F.G.; VASCONCELOS, Flávio C. Gestão do Paradoxo *Passado* versus *Futuro*: uma visão dialética da gestão de pessoas. In: VASCONCELOS, Flávio C.; VASCONCELOS, Isabella F.G. (Orgs.). **Paradoxos Organizacionais: uma visão transformacional**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004. p.127-144.

MATTOS, Pedro Lincoln C. L. de. Análise de entrevistas não estruturadas: da formalização à pragmática da linguagem. In: GODOI, Christiane K.; MELLO, Rodrigo B. de.; SILVA, Anielson B. (Organizadores). **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva 2006.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Responsabilidade Social e Cidadania Empresarial: a administração do terceiro setor**. Rio de Janeiro: Qualitymark. Ed., 1999.

MELO NETO, Francisco Paulo de; FROES, César. **Gestão da responsabilidade social corporativa: o caso brasileiro**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MERRIAM, S.B. *Qualitative research and case studookmany applications in education*. San Francisco: Allyn and Bacon, 1998.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégias**. Um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MIRANDA, Gabrilea P. C. Responsabilidade Social Corporativa e Marketing Social: reflexão para um novo tempo. In: **Responsabilidade Social nas Empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2002.

MOSCOVICI, Serge. Prefácio. In: GUARESCHI, Pedrinho; JOVCHELOVITCH, Sandra. **Textos em Representações Sociais**. Petrópolis-RJ: Editora Vozes, 2000, p. 7-16.

NOGUEIRA, Marco Aurélio. **Um Estado para a sociedade civil**. Temas éticos e políticos da gestão democrática. São Paulo: Cortez, 2004.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação**. Rio de Janeiro, Campus, 1997.

NORTHHOUSE, Peter. Guy. **Leadership: theory and practice**. 3ª Ed. Thousand Oaks (CA): 2004.

OLIVEIRA, Angela Maria Fleury. **O Papel da Liderança na Implementação do Processo de Responsabilidade Social Empresarial**, 2008. Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, E.G.C., UFSC, Florianópolis.

ORCHIS, Marcelo; YUNG, Maurício T.; MORALES, Santiago. C. Impactos da Responsabilidade Social nos Objetivos e Estratégias Empresariais. In: **Responsabilidade Social nas Empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002.

PECI, Alketa. Além da dicotomia objetividade-subjetividade. In: VIEIRA, Marcelo M. Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

PEROBA FILHO, José Peroba. Gerenciamento Ecológico e Responsabilidade Social. In: **O Dragão e a Borboleta: Sustentabilidade e Responsabilidade Social nos Negócios**. São Paulo: Axis Mundi: AMCE, 2000.

RAUD, Cécile. Análise crítica da sociologia econômica de Mark Granovetter: os limites de uma leitura de mercado em termos de redes e imbricação. **Política e Sociedade**. Revista de sociologia política / Universidade Federal de Santa Catarina – v. 1. n. 6 (2005). Florianópolis: UFSC; Cidade Futura, 2005. P. 59-82.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**. Métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

ROCHLIN, Steve. Responsabilidade Social Empresarial no DNA da Empresa. In: **Harvard Business Review**, Brasil, agosto 2005. p. 19-25.

SAINSAULIEU, Renaud; KIRSCHNER, Ana Maria. **Sociologia da empresa: organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil**. Rio de Janeiro: DPA Editora, 2006.

SCHEIN, Edgar H., As Pessoas nas Organizações. In: PUGH, Derek S. & HICKSON, David J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

SCHROEDER, Jocimari T.; SCHROEDER, Ivanir. **Responsabilidade Social Corporativa: limites e possibilidades**. RAE-eletrônica, v. 3, n. 1, Art. 1, jan/jun. 2004. Disponível em: <http://www.rae.com.br>. Acesso em: 13/03/2008.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SERTEK, Paulo. **Responsabilidade Social e Competência Inter-pessoal**. Curitiba: Editora Ibpex, 2006.

SIMÕES, A. C.; RODRIGUES, A.; CARVALHO, D. Liderança e as Forças que Impulsionam a Conduta de Técnico e Atletas de Futebol em Convívio Grupal. In: **Revista Paulista de Educação Física**. VI. 12, 1998.

SMITH, Craig. *The New Corporate Philanthropy*. **Harvard Business Review**, May-June 1994.

SOUZA, Paulo de Tarso C. de. Capital Social e Gestão do Conhecimento: união responsável socialmente. In: *DataGramaZero - Revista de Ciência da Informação - v.7 n.6 dez/2006*. Disponível em: http://www.dgz.org.br/dez06/Art_02.htm. Acesso em: nov. 2008.

SROUR, Henry Robert. **Ética Empresarial: posturas responsáveis nos negócios, na política e nas relações pessoais**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

STARLING, Heloisa M. Murgel. A República e o suburbio: imaginação literária e republicanismo no Brasil. In: CARDOSO, Sérgio (Org.). **Retorno ao republicanismo**. Belo Horizonte: UFMG, 2004. p. 167-196.

SWEDBERG, Richard. **Max Weber e a idéia de sociologia econômica**. Rio de Janeiro: UFRJ; São Paulo: Beca Produções Culturais, 2005.

STIGLITZ, Joseph. Uma agenda para o desenvolvimento no século XXI. In: GIDDENS, A. (Org.) **O debate global sobre a terceira via**. São Paulo: UNESP, 2007. p. 473-495.

TACHIZAWA, Takeshy. **Gestão Ambiental e Responsabilidade Social Corporativa: estratégias de negócios focadas na realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2002.

TANNENBAUN, Robert.; WESCHLER, Irving.; MASSARIK, Fred. **Liderança e Organização: uma abordagem da ciência do comportamento**. São Paulo: Atlas S.A., 1972.

TAYLOR, Steve .J., BOGDAN Robert. *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación: la búsqueda de significados*. Barcelona, Paidós, 1992.

TESCH, Renata. *Qualitative research: analysis types and software tools*. London: The Falmer Press, 1990.

TOLDO, Mariesa. Responsabilidade Social Empresarial. In: **Responsabilidade Social nas Empresas: a contribuição das universidades**. São Paulo: Peirópolis, 2002.

TORRES, Cláudio V. Liderança e valores culturais: dois conceitos inter-relacionados? In: TAMAYO, Álvaro; PORTO, Juliana B. (Orgs.). **Valores e Comportamento nas Organizações**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005.

TOURAINÉ, Alain. **Um novo paradigma**. Para compreender o mundo de hoje. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

UNCTAD. **Publicación de información sobre la repercusión de las empresas en la sociedad: tendencias y cuestiones actuales**. *Informe de la Secretaría de la UNCTAD*, Ginebra, TDB/B/COM.2/ISAR/S0, 15 AGO.2003.

UNIDO – United Nations Industrial Development Organization. Corporate social responsibility: implications for small and médium enterprises in developing countries. Disponível em www.unido.org. Acesso em 23/03/2008, 2002.

WINBLAND, Ann. **Segredos de Liderança em Gestão de Capital de Risco**. In: HESSELBEIN, Francês, COHEN Paul M. **DE LIDER PARA LIDER**. São Paulo: Futura, 1999.

WOOD Jr., Thomaz. Mudança organizacional. In: WOOD Jr., Thomaz (Org.). **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2004. p. 19-34.

VALLE, Rogério; CARNEIRO, Antônio M. Muniz.; COELHO JÚNIOR, Thalm de Paiva. Conceitos de qualificação e de competências: retrospectiva e novas abordagens. In: VALLE, Rogério (Org.). **O conhecimento em ação**. Novas competências para o trabalho no contexto da reestruturação produtiva. Rio de Janeiro: Relume Dumara, 2003. p. 15-50.

VASCONCELOS, Isabella F.G.; MASCARENHAS, André O. **Organizações em aprendizagem**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

VASCONCELOS, Flávio C.; VASCONCELOS, Isabela F.G. Paradoxos organizacionais e a dialética da mudança: uma visão transformacional da gestão das pessoas. In: VASCONCELOS, Flávio C.; VASCONCELOS, Isabela F.G. (Orgs.). **Paradoxos organizacionais: uma visão transformacional**. Pioneira Thomson Learning, 2004. p. 3-49.

VELOSO, Letícia. Pensando a diversidade a partir da responsabilidade. **Revista da ESPM**. Vol. 15, ano 14, ed. 3 – mai/jun 2008. p. 40-44.

VIEIRA, Marcelo M. Falcão. Por uma boa pesquisa (qualitativa) em administração. In: VIEIRA, Marcelo M. Falcão; ZOUAIN, Deborah M. **Pesquisa qualitativa em administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2004. p. 13-28.

YUKL, Gary. **Leadership in Organizations**. 4. Ed. Upper Saddle River (NJ): Prentice Hall, 1998.

ZISIS, Ricardo. Os Retornos do Social. In: **Harvard Business Review**, Brasil, agosto 2005. p. 6.

APÊNDICES

ESTRUTURA DO ROTEIRO PARA ENTREVISTA

Nome:
Sexo:
Formação:

OBJETIVO GERAL

-Analisar a compreensão dos líderes empresariais de Itajaí (SC) sobre a responsabilidade social empresarial.

1- O que você compreende por responsabilidade social?

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar como os líderes definem o conceito de Responsabilidade Social Empresarial

2- Defina com suas palavras o termo responsabilidade social?

- Identificar os motivos que levam muitas organizações aderirem a esta nova prática de relacionamento e outras tantas não;

3- Pra você, o que leva as organizações aderirem a esta nova prática?

4- Para o senhor, o que é uma empresa socialmente responsável?

- Identificar possíveis práticas ou ações de responsabilidade social desenvolvidas pelos líderes empresariais locais;

5- Você desenvolve ações de responsabilidade social? Quais?

6- Quais os trabalhos desenvolvidos em RS?

7- Se não, Por quê?

8- Como está a evolução do entendimento sobre o tema no contexto interno da empresa?

9- Como avaliam e monitoram suas ações?

- Determinar a importância que os líderes empresariais atribuem à Responsabilidade Social Empresarial.

10- Você percebe alguma diferença entre uma empresa socialmente responsável e outra não?

11- Percebe alguma importância em ser socialmente responsável?